



**BRUNO ANTÓNIO
MARTINS PINHO**

**COMPORTAMENTOS EM HOTELARIA FACE À
INOVAÇÃO**



**BRUNO ANTÓNIO
MARTINS PINHO**

**COMPORTAMENTOS EM HOTELARIA FACE À
INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo realizada sob a orientação científica do Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e da Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais, José e Filomena, e aos meus avós, António e Maria de Lurdes.

o júri

presidente

Prof^a. Doutora Maria João Aibéo Carneiro
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Carlos de Oliveira Fernandes
Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Prof. Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof^a. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização desta dissertação foi uma etapa da minha vida que implicou momentos de grande disciplina, de grande concentração, mas também momentos de dúvida e impaciência. Todo o caminho percorrido durante a investigação só foi possível através do apoio de algumas pessoas, a quem quero prestar o meu agradecimento.

Aos meus orientadores, Prof. Doutor Armando Luís Vieira e Prof^a. Doutora Zélia Breda, pela disponibilidade e pela motivação que demonstraram ao longo desta investigação. Muito obrigado pela vossa paciência e pela oportunidade de receber os vossos conhecimentos e conselhos!

Ao Doutor Paulo de Carvalho, pela sabedoria transmitida, e a todos os gestores hoteleiros entrevistados durante a investigação. A informação recolhida foi crucial para o estudo!

Aos meus pais e aos meus avós, a quem dedico esta tese, pela compreensão e pelo amor demonstrado ao longo da minha vida.

Às minhas irmãs e ao meu cunhado, pelo envolvimento e conforto. Foram um grande incentivo para a conclusão da presente investigação.

A ti Rita, que foste a luz na minha jornada, e aos teus pais, Hermes e Maria, pelo apoio mesmo nos momentos mais difíceis e pela calorosa hospitalidade.

Ao João, ao Alexandre e a todos os meus amigos, pela amizade e pela presença neste momento importante da minha vida.

palavras-chave

Inovação, hotelaria, comportamentos inovadores, natureza incremental, inovações regulares, inovações de produto e processo, conhecimento, parcerias de cooperação, custos de inovação.

resumo

A necessidade de inovar é uma questão cada vez mais pertinente devido aos efeitos da globalização e à intensificação das mudanças que se têm verificado nos mercados internacionais, nas preferências do consumo e no aumento da concorrência empresarial. A inovação é assim encarada como um fator de competitividade e de diferenciação cuja importância também se faz sentir na hotelaria.

Embora a investigação nesta área seja ainda muito limitada, foi possível apurar que a inovação em hotelaria pode ser distinguida enquanto natureza, tipologias e categorias, existindo ainda um conjunto de determinantes e instrumentos que poderão potenciar o desenvolvimento do seu processo, bem como fatores que poderão condicionar a sua implementação.

Deste modo, a presente dissertação pretende analisar e identificar os comportamentos em hotelaria face ao processo de inovar. Utilizou-se como metodologia de investigação a análise de caso de estudo numa unidade hoteleira e a realização de um conjunto de entrevistas a gestores hoteleiros.

Os dados obtidos demonstraram que as mudanças introduzidas na hotelaria correspondem essencialmente a inovações de natureza incremental, regulares e que se enquadram tendencialmente em alterações ao nível de produtos e processos. O conhecimento foi identificado como um determinante importante para inovar e as parcerias de cooperação possuem um papel relevante como instrumento de inovação. Os custos de implementação de mudanças foram identificados como o principal condicionante.

keywords

Innovation, hotel industry, innovating behavior, incremental nature, regular innovation, product and process innovation, knowledge, cooperation partnerships, innovation costs.

abstract

The need to innovate is a pertinent and current issue due to the effects of globalization, alongside the intensification of the changes in international markets, consumer preferences, as well as the increase of market competition. Innovation is therefore viewed as a competitive advantage and a differentiation factor, whose importance is also crucial in the hotel industry.

Although research in this area is still very limited, it was possible to verify that innovation in the hotel industry can be distinguished by nature, type and categories. There is a number of determinants and instruments that can potentiate the development of the innovation processes, as well as the factors can condition its implementation.

Against this background, this dissertation aims at assessing and better understanding the hoteliers' practices and approach to the innovation process. The research method included a case study, as well as a series of interviews with hotel managers.

Results suggested that the changes introduced in the hotel industry essentially match innovations of a regular, incremental nature. These innovations tend to match changes in products and processes. "Knowledge" was identified as a key factor in innovation and cooperation partnerships, playing a relevant role as an innovation tool. The implementation costs of these changes were recognized as the major conditioning factor.

Índice

Índice

Índice	i
Índice de Figuras	iv
Índice de Gráficos e Tabelas	v
Lista de Abreviaturas	vi
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Contextualização e objetivo da investigação	1
1.2. Estrutura da investigação	2
Capítulo 2 - Inovação: da evolução do conceito à investigação em hotelaria.	4
2.1. Introdução	4
2.2. Conceito de inovação	4
2.2.1. Natureza da inovação	6
2.2.2. Evolução do conceito de inovação	7
2.3. Inovação em serviços.....	13
2.3.1. Condicionantes da inovação em serviços	14
2.3.2. Modelos de inovação em serviços	15
2.4. Inovação em turismo	21
2.4.1. Especificidades do produto turístico.....	23
2.4.2. Categorias de inovação em turismo	25
2.4.3. Tipos de inovação em turismo	27
2.4.4. Determinantes da inovação em turismo	29
2.5. Inovação na hotelaria	33
2.5.1. Características da inovação na hotelaria	33
2.5.2. Determinantes da inovação na hotelaria	34
2.5.3. Métodos de inovação na hotelaria	37
2.6. Conclusão	38
Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia da Investigação.....	40
3.1. Introdução	40
3.2. Objetivos da investigação.....	40

Índice

3.3. Etapas do processo de investigação.....	42
3.4. Recolha de dados	43
3.4.1. Estudo de caso.....	44
3.4.2. Entrevistas.....	46
3.4.2.1. População e amostra.....	49
3.5. Método de análise de dados	51
3.6. Conclusão.....	54
 Capítulo 4 - Caso de Estudo: Hotel Infante Sagres	56
4.1. Introdução.....	56
4.2. Apresentação e breve descrição da unidade hoteleira.....	56
4.3. Estrutura Organizacional.....	60
4.4. Caracterização da equipa de trabalho.....	64
4.5. Comportamentos inovadores no Hotel Infante Sagres	67
4.5.1. Condicionantes do processo de inovação	67
4.5.2. Determinantes de inovação	68
4.5.3. Instrumentos de inovação.....	70
4.5.4. Natureza, tipo e categorias de inovação.....	71
4.6. Sugestões de melhoria	72
4.7. Conclusão.....	73
 Capítulo 5 - Análise dos Conteúdos das Entrevistas	75
5.1. Introdução.....	75
5.2. Determinantes de inovação	77
5.3. Inovações introduzidas	81
5.4. Equipa de trabalho.....	83
5.5. Instrumentos de inovação	89
5.6. Condicionantes de inovação	95
5.7. Conclusão.....	97
 Capítulo 6 – Discussão dos Resultados e Conclusões	99
6.1. Introdução.....	99
6.2. Discussão dos resultados	100
6.2.1. Natureza da Inovação	100

Índice

6.2.2. Determinantes da inovação	101
6.2.3. Instrumentos de inovação	103
6.2.4. Tipos de Inovação.....	105
6.2.5. Categorias de Inovação	106
6.2.6. Condicionantes de inovação	107
6. 3. Considerações finais, limitações e contribuições.....	108
6.3.1. Limitações e principais dificuldades	110
6.3.2. Implicações práticas de gestão	111
6.3.3. Recomendações para futuras investigações.....	112
Referências Bibliográficas	114
Apêndices.....	119
Apêndice I - Guião de entrevista	119
Apêndice II - Transcrição das entrevistas.....	121
Apêndice III - Análise de conteúdos das entrevistas.....	170

Índice de Figuras

Índice de Figuras

Figura 2.1: Modelo Linear de Inovação	9
Figura 2.2: Modelo Interativo de Inovação de Kline & Rosenberg	10
Figura 2.3: Principais interações no Sistema Nacional de Inovação	11
Figura 2.4: Modelo do ciclo reverso do produto	16
Figura 2.5: Características baseadas na representação do produto	19
Figura 2.6: Modelo de Albernathy-Clark: Tipos de inovação em turismo	28
Figura 3.1: Quadro concetual de análise	41
Figura 3.2: Etapas do processo de investigação	42
Figura 3.3: Processo de condução das entrevistas	48
Figura 4.1: Organograma do Hotel Infante Sagres	61
Figura 6.1: Quadro concetual de análise	100

Índice de Gráficos e Tabelas

Índice de Gráficos e Tabelas

Tabela 3.1: Identificação das entrevistas por unidade hoteleira, categoria, localização, data, género e modo de registo	50
Gráfico 4.1: Nº de funcionários na unidade hoteleira	64
Gráfico 4.2: Caracterização da equipa de trabalho por género	65
Gráfico 4.3/4.4: Caracterização da equipa de trabalho por grupo etário	65
Gráfico 4.5: Caracterização da equipa de trabalho por habilitações literárias	66
Gráfico 4.6: Caracterização da equipa de trabalho por departamento	67
Tabela 5.1: Liderança e visão inovadora dos gestores hoteleiros	77
Tabela 5.2: Inovações introduzidas nas unidades hoteleiras	81
Tabela 5.3: Comportamento da equipa de trabalho face ao processo de inovação	84
Tabela 5.4: Instrumentos de inovação	90
Tabela 5.5: Condicionantes de inovação	95

Lista de Abreviaturas

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IT – Information Technology

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial de Turismo

KIBS - Knowledge Intense Bussiness Services

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Contextualização e objetivo da investigação

Perante a atual conjuntura económica e financeira e no sentido de ultrapassar as dificuldades de um mundo que se caracteriza pela competitividade e pela mudança constante, a inovação tem sido alvo de uma utilização cada vez mais frequente pelas instituições e empresas dos mais variados setores de atividade. Tendo em conta as condições macroeconómicas, a inovação e o seu processo já integram as estratégias de sobrevivência das empresas, proporcionando às organizações ferramentas para o seu sucesso, fornecendo ainda vantagens competitivas face à concorrência. Estas mudanças emergem em resposta à intensificação de um mercado cada vez mais globalizado (Hall & Williams, 2008).

Apesar da implementação de inovação ter começado como resultado de iniciativas individuais, bastante associadas ao setor da manufatura e ao progresso técnico verificado com mais intensidade durante a revolução industrial, a evolução do seu processo fez-se alargar aos serviços, devido à importância crescente deste setor económico, sobretudo em meados dos anos oitenta (Lopes & Godinho, 2005).

No setor hoteleiro, a inovação também representa este papel determinante, apesar da escassa investigação ainda verificada, compreendendo estudos que se focam essencialmente nas características do processo de inovação na hotelaria (Radu & Dragos, 2007), nos métodos para inovar (Faché, 2000) e nos determinantes da inovação (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Pikkemaat & Peters, 2006; Orfila-Sintes & Jan Mattsson, 2007; Thomas Marshall et al., 2010).

Procura-se ao longo deste documento, através da exploração de um caso de estudo e da realização de 18 entrevistas a gestores hoteleiros da sub-região do Grande Porto, contribuir para o alargamento do conhecimento nesta área. Assim sendo, o presente trabalho de investigação tem como objetivo principal a análise aos comportamentos em hotelaria face à inovação, respondendo aos objetivos específicos formulados para este estudo:

Capítulo 1 - Introdução

- Identificação da natureza de inovação mais frequente na hotelaria;
- Diagnóstico dos determinantes que causam mais impacto no sucesso da inovação no sector hoteleiro;
- Identificação dos instrumentos mais utilizados nas unidades hoteleiras para o desenvolvimento do processo de inovação;
- Reconhecimento dos tipos de inovação mais frequentes nas unidades hoteleiras em análise e suas respetivas categorias;
- Diagnóstico dos fatores que mais condicionam a implementação de um processo inovador.

1.2. Estrutura da investigação

A investigação está organizada em 6 capítulos. O **Capítulo 1 – Introdução**, integra a presente secção, onde se faz uma breve contextualização do estudo, a identificação do objetivo geral da investigação e expõe-se a sua estrutura. No **Capítulo 2 - Inovação: da evolução do conceito à investigação em hotelaria** é apresentada uma revisão de literatura acerca dos conceitos relevantes para o estudo, integrando a análise ao conceito de inovação, ao processo de inovação no setor dos serviços e na indústria do turismo, bem como uma revisão sobre as investigações e os seus resultados na área de inovação em hotelaria.

No **Capítulo 3 – Objetivos e metodologia da investigação**, descreve-se a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo, detalhando os seus objetivos gerais e específicos, as etapas do processo de investigação e os métodos de recolha e análise de dados selecionados.

No **Capítulo 4 – Caso de Estudo: Hotel Infante Sagres**, está presente uma análise ao Hotel Infante Sagres, onde é feita a sua apresentação, descrição e uma análise mais detalhada aos comportamentos inovadores da unidade hoteleira face à inovação. No que diz respeito ao **Capítulo 5 - Análise dos Conteúdos das Entrevistas**, contempla um exame a 18 entrevistas semiestruturadas realizadas a gestores hoteleiros na sub-região do Grande Porto, sob a forma de uma análise de conteúdos.

O **Capítulo 6 – Discussão dos Resultados e Conclusões**, apresenta as respostas para os objetivos inicialmente propostos para a investigação, incluindo também as limitações durante o estudo, as contribuições, as implicações práticas que o estudo fornece e algumas recomendações para futuras investigações.

Capítulo 2 - Inovação: da evolução do conceito à investigação em hotelaria.

2.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise sobre os conceitos e práticas relevantes para o tema de estudo. Na secção 2.2 irá ser discutido o processo de inovação de acordo com a visão evolucionista do seu conceito, bem como as principais abordagens e modelos utilizados para o estudo da inovação. Também serão analisadas as tipologias, a natureza do processo, as dificuldades e os desafios, servindo de base de suporte para o desenvolvimento do capítulo. Na secção 2.3 analisar-se-á o processo de inovação nos serviços, tendo em conta as especificidades do sector e as suas implicações, os seus condicionantes e os principais modelos desenvolvidos. A secção 2.4 caracteriza a inovação, os seus impactes e ajustamentos de acordo com as características particulares da indústria do turismo, bem como as categorias, tipos e determinantes identificados em estudos anteriores. A secção 2.5 incorpora uma revisão sobre os resultados e descobertas referentes a investigações anteriores sobre inovação em hotelaria, incluindo as características, fatores de sucesso, instrumentos e determinantes encontrados para o sucesso de inovação neste ramo de atividade. A secção 2.6. refere-se à conclusão do capítulo.

2.2. Conceito de inovação

No início do século XX, Joseph Alois Schumpeter foi um dos primeiros autores a destacar a importância da inovação na economia e a sua definição e teoria continuam a servir como base de referência para a comunidade científica (Fagerberg, 2005).

Uma das suas grandes contribuições para o estudo da inovação foi a sua teoria sobre o ciclo económico, onde este aponta a inovação como resultado do processo de expansão económica de uma entidade/organização, de forma a desequilibrar a economia. Ao resultado desse processo, Schumpeter denominou-

o de *destruição criativa*. A destruição criativa é o processo que permite às pequenas e médias empresas ocuparem um lugar de destaque no mercado, derrotando os seus grandes concorrentes (Decelle, 2004).

De acordo com Schumpeter, os produtos que resultam do processo de inovação destroem as entidades/organizações ou os modelos de negócio mais antiquados. Apesar de ser um processo arriscado é essencial para o crescimento económico, onde o empresário tem um papel fundamental, visando a obtenção de lucro. Na obra *Teoria do Desenvolvimento Económico* (Schumpeter, 1934), o autor refere-se à inovação como uma mudança económica que constitui novos processos e um meio de desenvolvimento, sendo um conceito que abrange: a introdução de um novo produto ou a nova qualidade de um produto; a introdução de um novo método de produção; a abertura a novos mercados; o acesso a novas fontes de matérias-primas; a criação de um novo posicionamento numa indústria, distinguindo, segundo Fagerberg (2005), três fases do processo de inovação: a invenção, inovação e difusão. A invenção refere-se ao conhecimento recentemente criado ou à resolução de um problema que era desconhecido, sendo diferente de inovação, uma vez que o seu processo permite colocar em prática a ideia gerada, sendo a difusão a porta de entrada para o mercado.

Freeman (1982), outro autor que se baseia nas teorias de Schumpeter, acrescenta que a inovação pode ser percebida pelo uso de uma alteração que é pouco comum e um melhoramento num processo, produto ou sistema que é novo para a instituição que o desenvolveu. Numa perspetiva comercial, Afuah (1998) refere-se à inovação como sendo o uso de novo conhecimento para oferecer um produto ou serviço que os clientes querem. De acordo com o *Green Paper on Innovation* (Comissão Europeia, 1995), esta passa pela renovação e aumento da gama de produtos, serviços e mercados associados, criação de novos métodos de produção, aprovisionamento e distribuição e introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores.

Rossi (2002) aponta uma dicotomia presente nos estudos sobre inovação, referente à inovação de produto e inovação de processo. A inovação de produto

explica o design, a introdução e a difusão de um novo produto. Por outro lado, a inovação de processo define o desenvolvimento, introdução e difusão de um novo processo de produção. Rossi (2002) sublinha que esta dicotomia é útil no que diz respeito a uma distinção entre análises, embora na prática os dois conceitos estão frequentemente relacionados, sobretudo quando uma empresa produz serviços.

Inovação é fazer mais com menos tendo associada a questão da eficiência e dos seus ganhos provenientes de forma a aumentar a competitividade, fator fundamental para o crescimento económico e, seguramente, uma vantagem competitiva face à concorrência. O seu processo proporciona algo novo para a organização, embora nem todas as novidades encontradas possam ser consideradas inovações. Zaltman *et al.* (1973) argumentam que para existir uma inovação implica uma mudança, uma novidade, podendo não ser algo original, mas que no contexto da organização é novo. Conforme afirmam Zaltman *et al.* (1973), a definição inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou produto que é percebido como novo e único, adotado num determinado processo, área ou por toda a organização.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) faz uma distinção em tipologias dos resultados do processo inovador, onde considera que estes podem ser um produto novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, passando por etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que têm como objetivo a implementação de atos inovadores.

2.2.1. Natureza da inovação

Uma distinção frequente entre os teóricos refere-se à natureza do resultado de um ato inovador, podendo este ser incremental ou radical (Dewar and Dutton 1986; Ettlie, Bridges e O'Keefe, 1984; Gersick, 1991; Pennings, 1988; Tushman and Romanelli, 1985, citados por Rossi, 2002). Por ser um conceito complexo e

que pode ser interpretado sob a ótica de várias abordagens científicas, este tipo de distinção ajuda a identificar mais facilmente um processo inovador, pois segundo Rossi (2002), as abordagens utilizadas na tentativa de encontrar uma base empírica sólida e consistente para o conceito são tão variadas que muitas vezes o que é intitulado e medido como inovação é algo diferente.

Segundo a autora, as inovações radicais envolvem uma rutura com os produtos, processos, práticas ou conhecimentos existentes e de forma frequente abrem-se a novas indústrias ou a novos mercados. Para Lemos (2005), a inovação radical causou impacto sobretudo na economia e na sociedade no final do século XVIII. Por outro lado, as inovações incrementais são melhorias nos produtos, processos ou serviços existentes, tendo em consideração o contexto dominante de um determinado produto, design ou mercado.

2.2.2. Evolução do conceito de inovação

Uma das características que define a inovação através da sua evolução é a mudança da estrutura dos sistemas de inovação que influenciaram o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento e das inovações (Bruland & Mowery, 2005). Segundo os autores, existem três fases de destaque na era da industrialização nas quais ocorreram alterações na estrutura dos processos de inovação:

- Primeira Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII;
- Segunda Revolução Industrial, em meados do século XIX;
- Período pós-guerra, a partir de 1945.

Com a Revolução Industrial, a inovação trouxe ao tecido empresarial um aumento da sua performance sem precedentes (Abrunhosa, 2003) e desde então que a sua importância não tem parado de aumentar nos mais variados sectores da atividade económica. Na segunda metade do século XVIII, este processo enfatizava os avanços nas tecnologias têxteis e no desenvolvimento da máquina a vapor, sendo o resultado de invenções individuais. Contudo, em meados do

século XIX com a denominada “segunda revolução industrial”, gerou-se uma mudança nas indústrias básicas e começaram a emergir as empresas de larga escala (possuindo departamentos de investigação especializada e laboratórios), espalhadas sobretudo pela Europa e Estados Unidos da América, proporcionando o aparecimento de novos sectores industriais, como a química e eletricidade, fornecendo à inovação um carácter mais organizacional que conduziu ao fortalecimento das ligações entre a indústria e a ciência durante o século XX.

Deste modo, a “segunda revolução industrial” foi caracterizada pela evolução da inovação para um processo com maior organização e que foi responsável pela construção das bases para as ligações entre a indústria e a ciência formal (Bruland & Mowery, 2005). Durante o período pós-guerra e com a Europa a recuperar da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos da América emanciparam-se face a outros países industrializados, sobretudo da Europa, no que diz respeito à estrutura do processo de inovação, aumentando os gastos em investigação e desenvolvimento (I&D), apostando fortemente nas universidades e indústria, que passariam a ocupar um lugar de destaque, assumindo desta forma o Estado americano um papel bastante importante como financiador e cliente de I&D (Bruland & Mowery, 2005).

Foi neste panorama que surgiram os primeiros modelos para a análise de I&D. Vannevar Bush, com o seu relatório *Science, the Endless Frontier* de 1945 estabeleceu a conceção da dinâmica da inovação, que ficou conhecida como modelo linear de inovação e dominou o pensamento sobre a I&D até meados dos anos 1980.

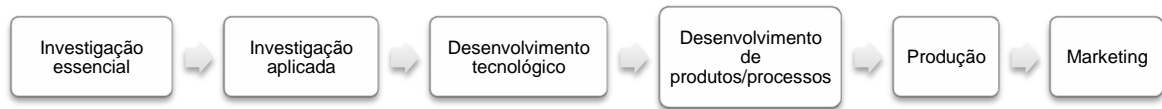


Figura 2.1: Modelo Linear de Inovação

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Decelle (2004, p.6)

Apoiado nas teorias clássicas e neoclássicas, este modelo estabelece um método de transição da ciência para a tecnologia, para os negócios e posteriormente para o mercado, englobando no seu processo as seguintes etapas: a investigação fundamental, a aplicação dessa investigação ao desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento de produtos/processos e posteriormente a sua produção e a utilização do marketing para que a inovação seja lançada no mercado. Porém, o modelo linear apoia-se excessivamente no processo de pesquisa científica como fonte de desenvolvimento de inovações, desprezando a abordagem social que a economia baseada no conhecimento, gestão e o planeamento proporcionam (Decelle, 2004).

Com a necessidade de criar um modelo que preenchesse as lacunas do anterior, Kline & Rosenberg (1986) introduziram, em meados da década de oitenta, o modelo interativo, que dá mais ênfase à abordagem social, às interações entre a ciência, tecnologia e inovação.

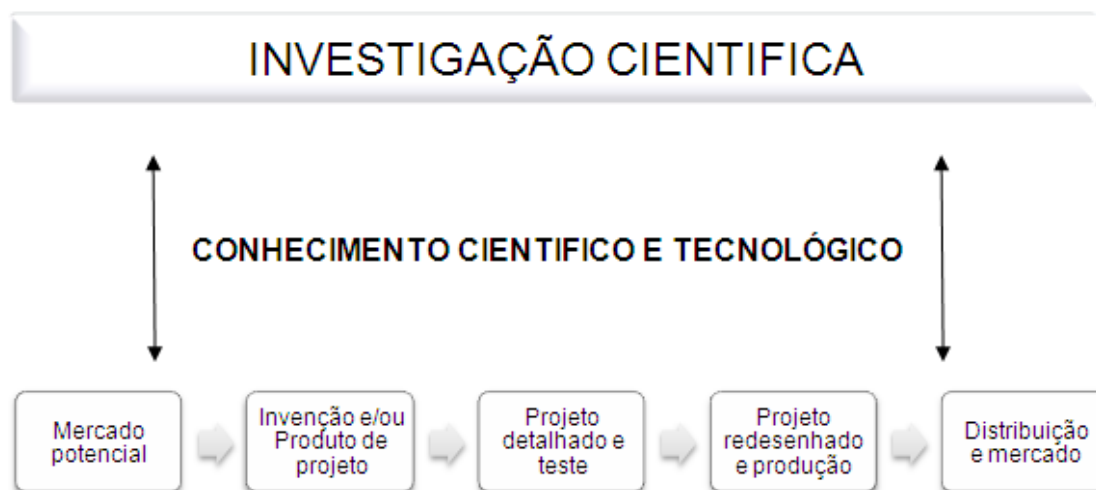


Figura 2.2: Modelo Interativo de Inovação de Kline & Rosenberg (1986)
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Decelle (2004, p.6)

Ao contrário do modelo anterior, o modelo interativo combina diversas interações dentro das empresas e do sistema tecnológico e científico em que elas se baseiam, transformando a empresa no centro inovador. Tendo em conta o mercado e o seu potencial, as iniciativas de inovação nascem na empresa, tendo como base o conhecimento científico existente, ao mesmo tempo que se procura um novo conhecimento, ou seja, a relação entre a investigação científica e a tecnologia podem seguir inúmeras hipóteses e a investigação científica pode interferir em diversos estágios do processo de inovação. No modelo interativo são identificadas as necessidades no mercado potencial que é a plataforma para a invenção de um novo produto/processo que foi pensado para satisfazer as necessidades do mercado. A partir desta fase inicia-se o desenvolvimento e teste da inovação, a sua produção de larga escala e comercialização.

Muito próxima da abordagem interativa que o modelo de Kline & Rosenberg (1986) proporciona, está a visão que assume a inovação como um sistema que surgiu no fim dos anos 1980, contribuindo de forma decisiva os trabalhos realizados por Freeman (1988) e Lundvall (1992).

O novo pensamento sobre inovação fez surgir a importância dos sistemas e levou a uma abordagem mais integrada da formulação e implantação de políticas ligadas à inovação (OCDE, 2005, p. 32).

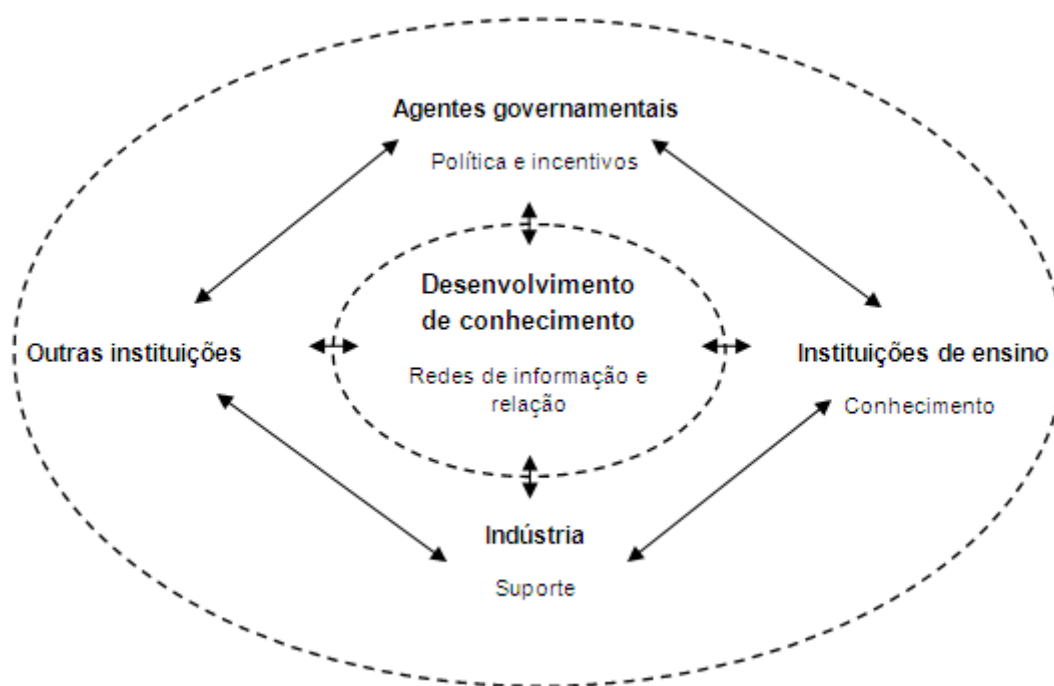


Figura 2.3: Principais interações no Sistema Nacional de Inovação
Fonte: Elaboração própria, segundo OCDE (2005, p. 24-27)

Freeman (1988), define o Sistema Nacional de Inovação como uma rede de instituições dos sectores público e privado cujas atividades e interações criam ou importam e difundem novas tecnologias, tendo ainda em atenção a gestão do conhecimento.

Neste modelo sistémico, a inovação é o resultado das ações de vários agentes e relações/interações entre eles. Este tem sido organizado e categorizado a nível nacional, regional e local. No centro do sistema encontram-se os processos chave de desenvolvimento do conhecimento, difusão e exploração que são formados pela capacidade das organizações e a força das suas relações. Suportando estas atividades, encontram-se sectores de nível comercial, tecnológico e ambiental dentro das organizações. O resultado deste conjunto complexo de capacidades e ligações é a capacidade inovadora, um determinante fulcral na performance

económica. Esta abordagem também considera que as atividades inovadoras e as interações entre os agentes são bastante influenciadas pelo ambiente institucional, pois as instituições influenciam o seu desenvolvimento e a forma como os indivíduos, empresas e organizações se comportam, relacionam, aprendem e usam o seu conhecimento (OCDE, 2005).

De um processo com origem na invenção individual até à transição para um modelo complexo, sistemático e multidisciplinar, a evolução das dinâmicas de inovação ajudam a perceber qual a importância e visão que o conceito possui atualmente. Apesar da ação cognitiva individual ser importante para o desenvolvimento do processo, verifica-se atualmente que a inovação envolve acima de tudo todo um trabalho coletivo de uma equipa que gera/melhora uma ideia e a difunde para um determinado mercado:

Muitos conhecimentos sobre inovação estão incorporados nas pessoas e nas suas capacidades apropriadas são necessárias para o uso inteligente das fontes de conhecimento externas ou codificadas. O papel do capital humano na inovação é importante. (OCDE, 2005, p. 53)

Nesta perspetiva, Radu e Dragos (2007) realçam a promoção da inovação e criatividade entre os funcionários de uma organização. Esta tarefa requer a pesquisa sobre métodos para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e elevar a produtividade com a natureza complexa e caótica do processo criativo que envolve a geração de novas ideias e conceitos ou novas associações de ideias e conceitos existentes. De acordo com Amabile (1998, citada por Radu & Dragos, 2007), a criatividade que existe dentro de cada indivíduo é função de três componentes: especialização, pensamento criativo e motivação. O treino (e.g: brainstorming) pode contribuir para o desenvolvimento de um pensamento criativo, tal como a gestão do conhecimento e da aprendizagem dentro de uma empresa pode aumentar a especialização dos funcionários. A motivação é um fator crítico num ambiente de mudança, onde a remuneração financeira não deverá ser a única ferramenta de motivação, devendo existir outras escolhas como o sentimento de realização pessoal.

2.3. Inovação em serviços

Com o desenvolvimento de modelos e com o aperfeiçoamento da inovação enquanto processo, graças sobretudo aos estudos realizados nas décadas de oitenta e noventa, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) criou em 1992, o Manual de Oslo. Este manual é uma referência para todos os estudos sobre inovação, pois permitiu criar um conjunto de diretrizes, conceitos, metodologias e orientações relativamente padronizadas, tal como forneceu um conjunto de indicadores e dados estatísticos de I&D nos países industrializados. A primeira edição do manual enfatiza sobretudo a inovação no sector tecnológico, no entanto, com a evolução do processo e com o alargamento do seu conceito, surgiu a necessidade de incluir na segunda (1997) e terceira (2005) edições, a inovação no sector dos serviços.

A importância da inovação no sector de serviços e da contribuição do sector de serviços para o crescimento económico é crescentemente reconhecida (De Jong et al., 2003; Hauknes, 1998; Howells & Tether, 2004; Miles, 2005, citados em OCDE, 2005, p.46).

De acordo com Miles (2005), a inovação no sector estende-se para além das atividades relacionadas com serviços, uma vez que afeta as atividades em todos os sectores da economia, desempenhando um papel fundamental no processo de inovação, como agente e fonte de suporte. A importância crescente do sector dos serviços exigiu uma investigação mais profunda e rigorosa sob a perspetiva da inovação, graças sobretudo à difusão da informação e comunicação tecnológica que surgiu em meados dos anos oitenta (Lopes & Godinho, 2005).

A terceira edição do Manual de Oslo foi atualizada tendo em conta que muitas inovações no sector dos serviços não são adequadamente identificadas pelo conceito do produto tecnológico (Comissão Europeia, 2009). De facto, tal como se verifica no sector da manufatura, a inovação em serviços tende a ser um processo contínuo, mas mais associado a modificações de natureza incremental,

apresentando um carácter de revolução tecnológica inferior, o que torna mais complexa a identificação de inovação em serviços (OCDE, 2005).

Segundo Gallouj e Weinstein (1997), devido às especificidades que as atividades em serviços possuem, torna-se mais difícil identificar a introdução de processos inovadores e de medir os seus resultados. Alguns autores (Gallouj & Weinstein, 1997; Miles, 2005) apontam um conjunto de características comuns aplicadas aos serviços que os diferenciam do sector da manufatura. Muitos serviços são intangíveis, não sendo associados a nenhuma forma física, tornando-se assim mais difíceis de armazenar, transportar e exportar. Muitos serviços são tipicamente interativos, onde o cliente possui uma participação fundamental no seu design, produção, entrega e consumo. Os serviços são muitas vezes produzidos e consumidos em simultâneo na interação entre cliente e fornecedor, não possuindo um processo de standardização associado e por conseguinte manifestam-se de forma variável através dos efeitos produzidos. As inovações podem-se focar nestas interações e podem depender de um menor conhecimento técnico, mas dependem de um maior senso cultural e social (Miles, 2005).

2.3.1. Condicionantes da inovação em serviços

Uma contribuição do Manual de Oslo (OCDE, 2005) pertinente para o estudo da inovação em serviços diz respeito à compilação dos fatores que dificultam a própria atividade:

- Fatores relativos ao custo: risco associado, custo elevado, carência de financiamento interno, carência de financiamento externo, como capital de risco e fontes públicas de financiamento;
- Fatores relativos ao conhecimento: potencial inovador insuficiente como falta de I&D, carência de pessoal qualificado, carência de informações sobre tecnologia e mercados, deficiência na disponibilização dos serviços, dificuldades de encontrar parceiros de cooperação, inflexibilidades organizacionais no interior da empresa, como a estrutura de gestão e a

atitude do pessoal e da administração face à mudança, incapacidade de direcionar os funcionários para atividades de inovação;

- Fatores de mercado: procura incerta de bens e produtos inovadores, mercado potencial dominado pelas empresas estabelecidas;
- Fatores institucionais: carência de infraestruturas, fragilidade dos direitos de propriedade, legislação.

2.3.2. Modelos de inovação em serviços

Existe um conjunto de contribuições e estudos sobre inovação em serviços, sobretudo a partir dos anos oitenta, que permitiram influenciar o alargamento do conceito de inovação, fornecendo uma base teórica para novas investigações. Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009) referem que a literatura que incide sobre esta temática pode ser classificada de acordo com três abordagens principais: a abordagem tecnológica, a abordagem orientada para os serviços e a abordagem integrada.

A abordagem tecnológica realça a adoção e o uso de tecnologias na inovação em serviços, sendo a abordagem mais antiga e dominante. A dimensão tecnológica da inovação em serviços emergiu recentemente com a difusão das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e com a generalização do termo *kibs* (Knowledge Intense Bussiness Services), acompanhada por um conjunto de contribuições que enfatizam o papel das TIC nos serviços e na nova economia (OCDE, 2000, 2001; citado por Gallouj & Savona, 2009). Nesta abordagem, o estudo mais influente é o modelo do ciclo reverso do produto de Richard Barras, elaborado a partir da observação dos serviços financeiros na Grã-Bretanha, percebido por muitos autores como a grande influência para o desenvolvimento da investigação em inovação em serviços (Gallouj, 2002; Miles, 2005; Droege et al. 2009), sublinhando os contrastes entre as trajetórias de inovação nos serviços e na manufatura (Miles, 2005).

Richard Barras (1986, 1990, citado por Miles, 2005) constatou que a revolução das tecnologias de informação foi, em bastantes aspetos, uma revolução

industrial no sector dos serviços. Tendo em conta a teoria do ciclo de vida do produto de Abernathy e Utterback, sugeriu um diferente padrão para o ciclo de vida em serviços. O ciclo começa com inovações de processo que subsequentemente levam ao desenvolvimento de novos serviços (Linton & Walsh, 2008; citados por Droege et al., 2009).

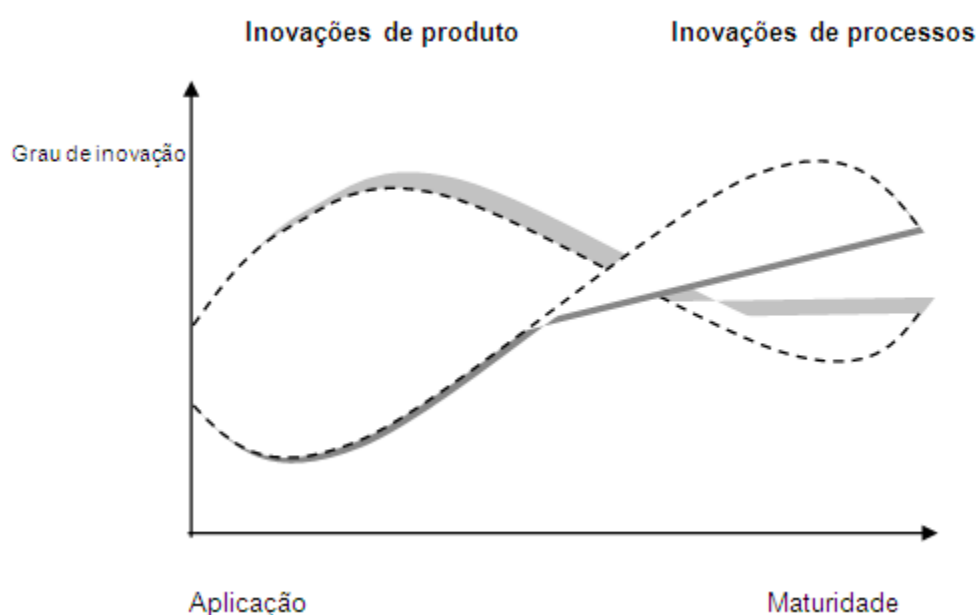


Figura 2.4: Modelo do ciclo reverso do produto

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Gallouj & Savona (2009, p.157-158)

De acordo com o modelo do ciclo reverso do produto, existem três fases. (i) Na primeira fase, a aplicação de novas tecnologias destina-se a um esforço competitivo de forma a aumentar a eficiência dos serviços existentes (processo de inovação incremental, segundo Gallouj (2002)). O impacto desta vantagem técnica reflete-se na redução de custos de mão-de-obra em mercados já saturados. (ii) Na segunda fase, a tecnologia é aplicada no sentido de melhorar a qualidade dos serviços, propiciando a expansão dos mercados e a intensidade de aquisição de capital na forma de equipamentos tende a diminuir (processo de inovação radical, segundo Gallouj (2002)). (iii) Na terceira fase, a tecnologia é vista como um vetor para criação de novos serviços. As inovações de produto

suplantam as inovações de processo, no qual o esforço competitivo recai sobre a diferenciação de produtos para capturar novos mercados com novos serviços.

Para Miles (2005), a abordagem do ciclo reverso do produto, embora seja influente em muitos estudos recentes, poderá ter negligenciado as inovações que não são baseadas nas tecnologias de informação. Mas este modelo aponta para o aumento do processo inovador nas empresas de serviços, sendo uma importante contribuição, providenciando um ponto de partida para futuras investigações. Por outro lado, Droege et al. (2009), sugerem a crítica de vários autores ao modelo de Barras, tendo em conta o papel dominante que a tecnologia tem para as inovações em serviços e pelo facto do modelo não fazer uma diferenciação entre os diferentes tipos de serviços ou distinção complexa entre as partes do produto ou processos do serviço.

A abordagem orientada para os serviços procura identificar qualquer particularidade possível na natureza e organização da inovação em serviços, focando-se nas suas especificações, de forma a alargar a perspectiva de inovação para os aspetos não tecnológicos. Para Gallouj e Savona (2009), os estudos empíricos que tentaram identificar tipologias de inovação cresceram, focando-se em casos específicos do sector dos serviços (e.g. turismo), proporcionando teorias adaptadas a um sector dos serviços em particular ou avaliando as existentes taxionomias sectoriais. Segundo os autores, a primeira geração de estudos de inovação orientados para os serviços focam-se nas *kibs* e nos serviços em geral, rejeitando a tipologia tradicional de inovação, propondo uma tipologia que tem em conta a natureza dos serviços.

Gadrey e Gallouj (1998, citado por Gallouj & Savona, 2009) distinguem três formas de inovação orientadas para o sector dos serviços: (i) Inovações *ad-hoc*, soluções únicas que visam a criação e utilização de sinergias que derivam do conhecimento e de experiências acumuladas ao longo do tempo, de forma a criar soluções radicalmente novas e originais para satisfazer as necessidades dos clientes; (ii) Inovações especializadas, que estão orientadas para o cliente e têm como suporte um novo domínio especializado baseado na acumulação de conhecimento e na auscultação do meio onde o cliente se insere de forma a

identificar as suas necessidades, fornecendo novas oportunidades e soluções;

(iii) Inovações formais, que são tipos de inovação mais heterogêneas, possuindo mecanismos como a criação de novos métodos e técnicas executadas com minúcia que permitem satisfazer as necessidades dos clientes.

A Abordagem integrada baseia-se em processos de convergência entre a indústria e os serviços, evitando a distinção entre as abordagens inovadoras de produto ou processo. Este processo de convergência é um indício da evolução de economias de serviços para uma economia baseada nas relações de serviço ou novos modelos de coordenação entre os agentes (De Brandt & Gadrey, 1994, citado por Gallouj & Savona, 2009). Gallouj e Weinstein (1997) consideram que um produto, independentemente de ser um bem ou serviço, é representado por uma série de características e competências ligadas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. Nesta perspetiva, a distinção entre um bem e serviço torna-se redundante, pois os autores consideram o ato do consumo, o ato de satisfação de necessidade.

Gallouj e Weinstein (1997, citados por Gallouj & Savona, 2009) apresentam uma abordagem integrada (Figura 2.5) baseada nas características de produto propostas por Saviotti e Metcalfe (1984), considerando um produto tanto um bem ou um serviço, representando um conjunto de vetores de características e competências ligadas entre si.

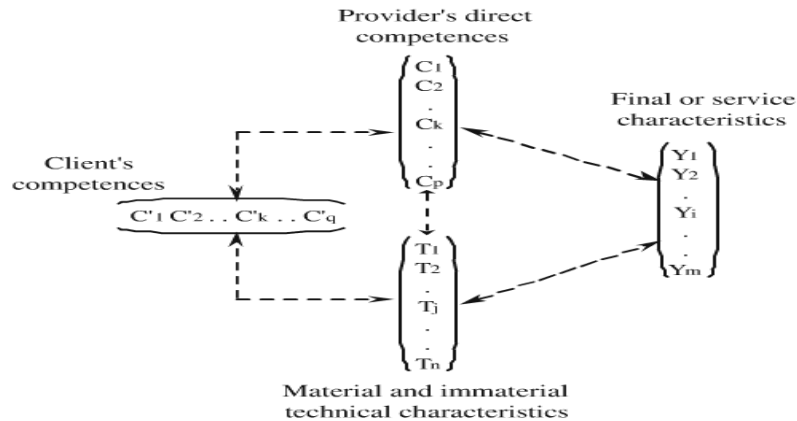


Figura 2.5: Características baseadas na representação do produto
Fonte: Gallouj e Savona (2009, p.164)

As características baseadas na representação do produto de Gallouj (1997) descrevem que a entrega de um serviço pode ser definida simultaneamente como o emprego simultâneo das características técnicas e competências usadas para produzir as características dos serviços. Deste modo, a inovação pode ser definida de acordo com as mudanças que afetam um ou mais elementos de um ou mais vetores de características ou competências.

Estas mudanças destinam-se a ser definidas por um ou mais mecanismos básicos: evolução ou variação, entrada ou saída de um ou mais elementos e associação, dissociação ou formação de um ou mais elementos, podendo ser planeadas, possivelmente com o resultado da atividade da I&D, ou intencionais, emergindo de um processo de aprendizagem pelos agentes envolvidos (Gallouj & Savona, 2009). A inovação não é definida como um resultado, mas como um processo.

A contribuição fornecida por Gallouj e Weinstein (1997) redefine o produto de forma consistente fornecendo um quadro conceptual sólido capaz de generalizar a teoria de inovação para produtos materiais e imateriais, identificando diferentes modelos de inovação, como resultado da dinâmica das características dos serviços. No entanto, esta abordagem não tem em conta o fator organizacional,

fornecendo um conceito genérico pouco específico nesta questão, não salientando também as diferenças existentes entre um bem e um serviço.

A inovação não se limita somente à mudança nas características do produto fornecido através de um determinado serviço. Muitas inovações parecem ser uma mistura de pequenas/grandes mudanças e adaptações de serviços existentes (Den Hertog, 2000). Uma abordagem que reúne consenso no que diz respeito ao estudo da inovação em serviços é o modelo das quatro dimensões desenvolvido por Den Hertog (2000, citado por Droege et al., 2009), que analisa detalhadamente e de forma estruturada a complexidade da inovação em serviços. De forma a mapear e analisar a diversidade das inovações que ocorrem no sector dos serviços, o autor introduziu o modelo de quatro dimensões.

Para Den Hertog (2000), a inovação em serviços envolve uma combinação entre as seguintes dimensões:

- Novo conceito de serviço – pode não ser novo no mercado, mas terá fundamentalmente de constituir novidade na aplicação a um mercado específico.
- Nova interface do cliente – a construção da interface advém do resultado da interação entre o prestador do serviço e o cliente. A forma como o prestador do serviço interage com o cliente pode ser em si uma fonte de inovação, não existindo porém, um ponto claramente identificado onde a atividade do prestador do serviço para e a atividade do cliente começa.
- Novo sistema/organização de entrega do serviço – tipo de interação específica que ocorre na interface do cliente, no entanto, refere-se aos negócios internos organizacionais que têm de ser geridos para permitir que os prestadores de serviços desempenhem o seu trabalho corretamente e no sentido de oferecer um serviço inovador. Por um lado, novos serviços podem exigir novas formas organizacionais, técnica e capacidades pessoais. Por outro lado, uma organização pode ser projetada e os funcionários podem ser treinados de forma a deixar espaço para a inovação e soluções não convencionais para problemas práticos.

- Opções tecnológicas disponíveis – apesar de a inovação em serviços ser possível sem inovação tecnológica, existe uma relação alargada entre tecnologia e inovação em serviços que pode variar desde as opções tecnológicas relevantes disponíveis pela empresa, a disposição tecnologia/conhecimento necessário e o grau onde consequentemente podem agir como clientes e articular as suas necessidades tecnológicas. Embora as TIC não sejam certamente a única tecnologia relevante na inovação em serviços, são particularmente importantes, sendo percebidas como um grande fornecedor de inovação em serviços sob o ponto de vista tecnológico.

Desta forma, um novo serviço implica normalmente que um novo sistema de entrega de serviço terá de ser desenvolvido, os funcionários terão de mudar a forma de trabalhar ou de se relacionar com os clientes (a interface do cliente), a forma como as TIC são usadas nos processos de negócio, enquanto um novo conceito de serviço poderá estar envolvido. O funcionamento destas dimensões como um vetor combinado ou individual pode caracterizar a inovação, onde os inputs necessários para o processo variam de acordo com o tipo de serviço e como a extensão do processo de I&D é formalizado.

2.4. Inovação em turismo

A inovação é uma ferramenta importante para assegurar crescimento e riqueza sustentável para cada indústria e o estudo sobre este processo no setor dos serviços contribui para o entendimento dos fenómenos inovadores e das suas especificidades inerentes a uma série de atividades de serviços mais particulares, como o turismo e a hotelaria.

Reconhece-se à indústria do turismo um carácter revolucionário, cuja dinamização e crescimento associa-se a processos por si só inovadores (e.g. desenvolvimento e industrialização dos transportes) que tiveram um impacte estrutural no seio da sociedade. No entanto, as tendências da globalização modificaram gradualmente o método de inovação em turismo, surgindo a necessidade constante de alteração dos seus produtos e processos devido ao

ritmo de mudança que se intensificou nos últimos anos sobretudo nos mercados, nas preferências de consumidores cada vez mais exigentes, na competitividade, tecnologia e na organização de fatores de produção, sendo estes manifestados a diferentes escalas, tanto a nível individual, empresarial, num determinado destino ou no sistema nacional de inovação (Hall & Williams, 2008).

De forma a compreender o processo de inovação, existe a necessidade de perceber como é que o turismo está situado em relação às mudanças sociais, económicas e políticas. Hall e Williams (2008) referem que se tem assistido a mudanças na organização do trabalho, tempo e lazer, ao crescimento do rendimento *per capita* nas economias de mercado e ao aumento das preferências de consumo que tiveram um impacte profundo na indústria do turismo, incluindo no desenvolvimento de novas formas de férias. Igualmente importante tem sido a extensão das economias de mercado, ou protótipos de economias de mercado, para um grande número de estados socialistas e economias de mercado emergentes, onde novas formas de turismo são favorecidas pelas classes trabalhadoras, como na Europa de Leste, China e Índia.

Para Weiermair (2004), de forma a fazer os ajustamentos necessários e ir ao encontro destas mudanças, o desafio para o futuro é fornecer serviços de maior valor através de destruições criativas impulsionadas pela inovação na produção e nos processos de marketing, que permitam a redução de custos ou mudanças no produto e ofereçam experiências mais variadas para clientes que apreciem qualidade.

A investigação e os estudos de inovação em turismo têm aumentado significativamente nos últimos anos, com mais incidência sobre as categorias, tipos e determinantes identificados na indústria, embora muitos autores concordem que as presentes condições para o processo de inovação em turismo não são particularmente favoráveis (Gallouj & Sundbo, 1999; Hjalager, 2002; Jensen et al., 2001; citados por Hjalager, 2005).

Hjalager (2005) refere que, genericamente, os negócios de turismo são de natureza de imitação e adaptação em vez de inovadores. Esta baixa ocorrência

de inovação em turismo está frequentemente ligada ao défice de transferência de conhecimento. Pikkemaat e Peters (2006) afirmam que o grau de inovação na indústria é relativamente baixo, devido à natureza de inovação genericamente incremental apontada por Hjalager. Apesar da inovação em turismo ser relativamente baixa, tem sido identificado bastante potencial para uma atividade mais alta de inovação (Hjalager, 2002; Sundbo, 2007).

2.4.1. Especificidades do produto turístico

Tal como se verifica na generalidade das atividades de serviços (secção 2.3), o produto turístico apresenta um conjunto de características distintas necessárias a ter em conta, que em combinação tornam a inovação distinta (Shaw & Williams, 2002; Hall & Page, 1999; citados por Hall & Williams, 2008): o conjunto de atividades relacionadas, a temporalidade, a espacialidade, o encontro entre o turista e a indústria do turismo, o encontro entre o turista e a comunidade local.

A experiência turística é fornecida através de um conjunto de atividades relacionadas ligadas pela hotelaria, restauração, companhias de transporte, retalhistas, atrações turísticas e outras, significando que a avaliação da experiência turística depende da perceção global da qualidade por parte do consumidor (Weiermair, 2006, citado por Hall & Williams, 2008). No que diz respeito à inovação, o agrupamento de atividades que constitui a atividade turística poderão funcionar de forma complementar. Hall e Williams (2008) referem que esta complementaridade pode significar que a inovação num dos subsectores da atividade turística pode estimular inovação noutro subsector (e.g. inovação de marketing a partir de um hotel que aumenta o número de clientes pode levar a um restaurante localizado nas suas premissas a inovar ao aumentar o número de horas de abertura), mas por outro lado, uma inovação num subsector pode falhar devido à escassez de mudança noutros subsectores (e.g. uma determinada atração turística pode querer prolongar a época de abertura ao público, mas esta inovação poderá ser estrangida porque os hoteleiros locais não são capazes ou não estão dispostos a estender a sua época de abertura).

Muitas transações em turismo são efetuadas num único ato (Weiermair, 2006, citado por Hall & Williams, 2008), implicando a disponibilidade de fornecimento de um determinado serviço num tempo específico, gerando oportunidades de aplicação de inovação organizacional (e.g. a reorganização da disponibilidade de quartos de um hotel poderá aumentar a sua percentagem total de ocupação). Hall e Williams (2008) também consideram a imutabilidade espacial, uma vez que os turistas consomem experiências em locais específicos. No entanto, tal como a temporalidade, a espacialidade não é inteiramente imutável, podendo ser modificada através da inovação (e.g. simulação de experiências turísticas em parques temáticos). Contudo, é preciso não esquecer que o espaço é interdependente do conjunto de atividades de turismo, potencializando relações de proximidade entre empresas. Por outro lado, aumentam as dificuldades de proteger os direitos de propriedade intelectual, porque torna o processo inovador mais facilmente visível para a concorrência. Destacam-se os custos irre recuperáveis das infraestruturas de turismo, significando frequentemente o constrangimento da inovação.

Os encontros entre o turista e a indústria do turismo poderão dinamizar e impulsionar o processo de inovação, pela importância desta interação para o sucesso da experiência turística, devido à pressão constante para inovar de forma a obter vantagens competitivas face aos imitadores e concorrentes e devido ao incentivo para inovar nas operações de bastidores. Alguns destinos turísticos estão localizados em zonas não povoadas, mas muitos destinos estão localizados próximos de uma população residente, o que resulta no aumento da interação entre o turista e a comunidade local, provocando um impacto no ambiente natural envolvente. Embora ainda seja uma prática pouco comum nos destinos turísticos, a sustentabilidade tornou-se uma área importante de inovação em turismo, pelo menos em nichos de mercado (Hall *et al.*, 2004, citado por Hall & Williams, 2008).

As características associadas ao produto turístico levam a que a inovação nesta indústria seja mais complicada de alcançar, colocando dificuldades ao aumento do valor do produto através da inovação, (Weiermair, 2004). No entanto, existem autores que enunciam vantagens. Sundbo (1997) refere que a intensa interação

entre fornecedor e cliente poderá constituir uma oportunidade de compreender de forma mais eficiente as necessidades e desejos do cliente, fomentando assim a inovação.

2.4.2. Categorias de inovação em turismo

Tal como a inovação na indústria da manufatura e nos serviços, a inovação em turismo poder ser identificada em diferentes categorias. A abordagem Schumpeteriana tem sido aplicada à investigação em turismo, no sentido de fazer a categorização das inovações que podem ocorrer dentro da indústria. Para Hjalager (2010), o estudo de Hall (2004) identifica quatro categorias de inovação, mas o estudo de Hjalager (1997) fornece uma categorização básica perto da visão Schumpeteriana, destacando as inovações de produto ou serviços, processo, gestão, marketing e institucionais como as principais categorias de inovação.

As inovações de produto ou de serviços referem-se a mudanças que são observadas diretamente pelo consumidor e consideradas como novas para uma determinada empresa ou num destino em particular, permitindo fornecer valor acrescentado ao serviço a uma dimensão perceptível que se pode tornar num fator na decisão de compra. Hjalager (2010) fornece exemplos de inovações muito particulares no sector hoteleiro para esta categoria. Segundo Hall e Williams (2008, citado por Hjalager, 2010) o conceito dos hotéis low cost “Formule 1” introduzido pela Accor foi capaz de fornecer um serviço de baixo custo sem comprometer os standards básicos de hotelaria com acessibilidade, limpeza e camas confortáveis. Outro exemplo fornecido por Reiwoldt (2006, citado por Hjalager, 2010), é a introdução em menor escala de hotéis de design e de nichos como forma de criar uma atmosfera alternativa, ilusão e estética que são ingredientes importantes no produto.

As inovações de processos referem-se tipicamente a iniciativas com o objetivo de aumentar a performance e produtividade de uma organização. Hjalager (2010) considera que os investimentos tecnológicos são a âncora da maior parte das

inovações de processo e as TIC, por sua vez, têm constituído a espinha dorsal de muitas inovações de processo nas décadas recentes e têm atraído cada vez mais interesse de investigação. As inovações de processo têm ocorrido muito regularmente em turismo, verificando-se por exemplo nos novos métodos de check-in automático. As inovações de processo podem ser plataformas para melhorar os serviços que irão ser reconhecidos pelos clientes e com acréscimo ao valor do produto.

No que diz respeito às inovações de gestão, estas referem-se a novas formas de organização da colaboração interna, como a introdução de novos perfis profissionais e estruturas de colaboração combinados com novos produtos, serviços e novas tecnologias que permitam uma maior capacitação dos recursos humanos, construindo carreiras estáveis para os funcionários e compensando o seu trabalho. Um grande desafio para muitas empresas de turismo é desenvolver métodos de reter o staff, manter flexibilidade e controlo de custos. Inovações de gestão podem melhorar a satisfação do local de trabalho, aumentando ao mesmo tempo o conhecimento interno e o espólio de competências (Hall & Williams, 2008; Shaw & Williams, 2009, citados por Hjalager, 2010). Hjalager (2010) destaca nesta categoria a construção do espírito de equipa, considerando-o uma inovação de gestão e um pré-requisito para a valorização de serviços que intrinsecamente dependem do conhecimento para o seu sucesso.

Segundo Hjalager (2010), as inovações de marketing têm como objetivo a identificação de novos segmentos de clientes ou redirecionar mensagens existentes e fortalecer marcas. Apesar de não ser considerado propriamente uma inovação, poderá potenciar a mudança, por exemplo, ao nível da comunicação e relacionamento entre o prestador de serviços e o cliente. O consumo e o acesso a um conjunto amplo de ofertas, é uma motivação para os turistas, onde a redução de custos é essencial para os fornecedores de serviços e para os seus clientes, equilibrando as assimetrias existentes no mercado entre os pequenos fornecedores e os líderes de mercado. Xiang, Wober e Fesenmaier (2008, citado por Hjalager, 2010) referem-se à importância de repensar e monitorizar a representação dos destinos e empresas de turismo na internet. As inovações de

marketing também consistem na coprodução de marcas (Hankinton, 2004, citado por Hjalager, 2010), uma atividade que tem lugar, por exemplo, na gastronomia e turismo (marketing de vinho, que frequentemente reforça o marketing do destino).

Relativamente às inovações institucionais, estas abrangem as estruturas colaborativas e de regulação nas comunidades, passando pelos sectores públicos e privados formando assim uma nova estrutura organizacional que, de forma eficiente, redireciona o negócio em certas áreas do turismo. A investigação em redes e alianças tem sido um tema considerado essencial para a promoção de inovações, não menos importantes entre pequenas e médias empresas (Hjalager, 2010). Novas instituições podem, no entanto, também constituir mudanças mais alargadas, afetando o negócio de muitas empresas e os seus clientes, como por exemplo, o estabelecimento de sistemas de gestão da relação com o cliente.

2.4.3. Tipos de inovação em turismo

Uma distinção útil e consensual entre os académicos (Decelle, 2004; Pikkemaat & Peters, 2006; Weiermair, 2004) é acerca dos tipos de inovação em turismo, fornecidos por Hjalager (2002), através da aplicação do modelo Albemathy-Clark (1985) à indústria do turismo, também apropriado para o sector hoteleiro, embora mereça críticas em relação ao seu carácter estático e descritivo. Hjalager (2002) distingue inovações regulares, de nicho, arquitetónicas e revolucionárias, que lidam tanto com a rutura criadora ou aprofundamento de relações com os clientes ou com o mercado por parte das organizações/destinos e com o abandono ou conservação das competências existentes a nível organizacional (Figura 2.6).

		Competence	
		Conserve/entrench existing competence	Disrupt/make obsolete existing competence
Linkages	Conserve/entrench existing linkages	Regular innovation: <ul style="list-style-type: none"> • Promoting new investments that raise productivity • Training proprietors and staff to operate more efficiently • Incremental raise of quality and staff 	Revolutionary innovation: <ul style="list-style-type: none"> • Diffusion of new technology to the business firms • Introducing new methods that shift composition of staff • Attachment to the same markets but with new methods
	Disrupt existing/creating new linkages	Niche innovation: <ul style="list-style-type: none"> • Promote the entry of new entrepreneurs to exploit business opportunities • Encourage firms to enter new marketing alliances • Combine existing products in new ways 	Architectural innovations: <ul style="list-style-type: none"> • Creating new events & attractions that demand a re-organization • Redefining the physical or legal infrastructure • Creating centres of excellence that treat and disseminate new operational research-based knowledge

Figura 2.6: Modelo de Albemathy-Clark: Tipos de inovação em turismo
 Fonte: Adaptado de Hjalager (2002, p. 467)

As inovações regulares são as menos radicais, onde ambas as competências e ligações são conservadas. No entanto, a longo prazo, podem trazer efeitos consideráveis para a indústria turística através de abordagens a novos mercados com os mesmos métodos/produtos; formação dos proprietários e staff da empresa, no sentido de aperfeiçoar ou acelerar os serviços fornecidos, ou permitir vantagens adicionais oferecidas aos clientes; novos investimentos ao nível das infraestruturas; solucionar problemas estruturais através dos avanços tecnológicos ou de procedimentos programados; definição de áreas concretas para o aumento dos padrões de qualidade (Hjalager, 2002).

As inovações de nicho lançam novas formas de cooperação e não alteram as competências da organização, tendendo a modificar as estruturas colaborativas e não alterar as competências de base e o know-how. Hjalager (2002) aponta para este tipo de inovações estratégias como o estabelecimento de alianças ao nível do marketing, novas combinações de produtos já existentes, novos tipos de

empresas que investem no sector do turismo ou num destino, como complemento a empresas já existentes, ou a ativação de recursos turísticos de pequena escala.

As inovações revolucionárias ocorrem quando as competências e o conhecimento sofrem mudanças radicais sem alterar as estruturas externas, podendo ser introduzidas através da difusão de novas tecnologias, introdução de novos métodos que alterem a composição do staff, investimento no mesmo mercado mas com novos métodos. Um caso deste tipo de inovação, apontado por Hjalager (2002), é o desenvolvimento de equipamentos de cozinha e o fornecimento de produtos pré-cozinhados, que levam a que as técnicas tradicionais de restauração caiam em desuso.

As inovações arquitetónicas são o tipo de inovação mais amplo, uma vez que descrevem mudanças radicais nas estruturas e competências, podendo ocorrer devido à criação de novos eventos e atrações que exijam uma nova organização, pela criação de centros de excelência que criem e espalhem investigação e conhecimento, ou através da redefinição de infraestruturas físicas ou legais. Hjalager (2002) aponta exemplos da indústria do turismo como a exploração de novos recursos, como é o caso da região do ártico, onde a construção de novos hotéis e atrações em gelo requerem novos designers, construtores, equipamentos e profissionais de marketing.

2.4.4. Determinantes da inovação em turismo

Outras abordagens sobre inovação em turismo estudam os determinantes do processo como força condutora para o sucesso da inovação (Hall & Williams, 2008; Hjalager, 2010; Sundbo et al., 2007). Sundbo et al. (2007) contribuem para a identificação de diversos determinantes de inovação na indústria do turismo, indicando diversos fatores para a performance inovadora como a dimensão da empresa (embora também apontem que as pequenas e médias empresas que trabalham em rede também podem ter um elevado nível de inovação), profissionalização em termos da aplicação de negócios, planos de treino, sistemas de controlo de qualidade, recursos humanos qualificados e TIC. Os

autores também destacam a importância das redes para o sucesso de uma performance inovadora, uma vez que redes fortes constroem estabilidade, transferência de conhecimento especializado e inovações incrementais.

Para Hall e Williams (2008), os fatores que conduzem à inovação variam no tempo e no espaço, de acordo com os diferentes tipos de atividades turísticas, tornando-se muito complexos e difíceis de colocar em prática. A nível organizacional os autores destacam, uma liderança focada em inovar pronta para correr riscos, visão e planeamento estratégico, recursos humanos criativos que trabalhem bem em equipa e redes de inovação e clusters.

Para Hjalager (2010), as inovações nas empresas de turismo são conduzidas e afetadas por um conjunto de fatores externos e internos: o empreendedorismo, a tecnologia, a procura do mercado e os sistemas de inovação. Os empresários são encarados por Schumpeter (1934) (ver secção 2.2) como o veículo de destruição criativa que conduz à inovação, fornecendo ao empreendedorismo uma importância crucial na evolução dos produtos turísticos e aumento da competitividade. Os empresários em turismo são encontrados frequentemente com poucas técnicas de negócio e a sua inovação é sobretudo limitada (Lerner & Haber, 2000; Morrison, Rimmington & Williams, 1999; citados por Hjalager, 2010). Apesar de muitos segmentos de turismo não constituírem grandes entraves ao investimento, muitos empresários falham na consolidação do seu investimento a longo prazo e no aperfeiçoamento baseado na experiência dos seus modelos de negócios. Para Getz e Petersen (2005, citado por Hjalager, 2010), os empresários podem ser inovadores, mas a uma pequena escala nas pequenas e médias empresas de turismo. Hjalager (2010) refere que, para os empresários situados em áreas locais, a implementação de uma ligação entre os seus produtos, juntamente com as suas competências, contactos e capital podem preencher falhas na cadeia de valor e aumentar a dinâmica comercial.

A tecnologia e a ciência também são consideradas determinantes para a inovação, no entanto, o estudo de Hjalager (2010) também reconhece fatores ambientais que conduzem à inovação como as mudanças no mercado e fatores políticos. A procura do mercado é, aliás encarada como um determinante fulcral

na inovação em turismo (Buhalis, 2000; Hall & Williams, 2008, citados por Hjalager, 2010), bem como a personalização dos serviços (Stambouli & Skayannis, 2003, citado por Hjalager, 2010). Com a teoria de inovação de Barras (1986) em serviços como ponto de partida, Hjalager (1994, 2010) explica que quando uma nova tecnologia é implementada, leva em primeiro lugar a uma maior qualidade e produtividade, seguida pela mudança organizacional. Quando as empresas se adaptam à tecnologia e têm a oportunidade de explorá-la, novos produtos ou serviços podem ser criados.

A investigação de inovação em turismo tem sido inspirada pelos resultados na economia geográfica, seguindo o conceito dos distritos industriais de Alfred Marshall (Hjalager, 2010). As indústrias são incorporadas em certas localidades e a sua composição é fundamental para o desenvolvimento de empresas individuais e do local, pois devido às redes sociais e à sua proximidade geográfica, as novidades são rapidamente disseminadas e implementadas. Vários autores (Decelle, 2006; Hall e Williams, 2008; Nordin, 2003, citados por Hjalager, 2010), sublinham também a importância da coopetição para o sucesso de inovação e discutem a aplicação de tipologias de sistemas regionais de inovação. Nesta questão, Hjalager (2010) conclui que o sector público é frequentemente um stakeholder chave nos sistemas regionais de inovação, contribuindo com capacidade estratégica, infraestruturas, conhecimento, quadros legais, competências e aperfeiçoamento de infraestruturas.

Hall e Williams (2008) destacam ainda o conhecimento como um determinante fundamental para a inovação, onde na perspectiva de Metcalfe (2005, citado por Hall & Williams, 2008, p. 55):

A característica mais óbvia das economias modernas é a natureza repartida da geração de conhecimento e a consequente distribuição dos processos de inovação resultantes através das múltiplas organizações, múltiplas mentes e múltiplos tipos de conhecimento.

Hjalager (2010) destaca a importância do conhecimento incorporado, conhecimento baseado nos recursos, conhecimento localizado e conhecimento baseado na investigação como fontes de investigação para a inovação. No que

diz respeito ao conhecimento incorporado, Hjalager (2010) refere que a transferência de conhecimento e tecnologia ao nível organizacional de uma sede para a filial resulta num aumento capital, capacidades de gestão e sistemas, fazendo com que as empresas sejam capazes de evitar custos de investigação e riscos associados.

A teoria baseada nos recursos defende que, de forma a influenciar o processo de inovação, o conhecimento que está disponível entre a empresa e os seus participantes terá de ser capturado, explícito, compreendido, interpretado, restabelecido e adaptado, onde os elementos de gestão e colaboração são essenciais para recolher conhecimento a partir de processos internos e competências presentes na organização (Hjalager, 2010). Frehse (2005, citado por Hjalager, 2010) descobriu que esta teoria é aplicável às atividades de desenvolvimento de produtos num hotel, que possui novas infraestruturas de *wellness*, onde um processo interno levou a uma compreensão de como estes serviços podem encontrar os requisitos de não imitação pelos concorrentes.

Hjalager (2010) refere que a capacidade de adaptação e mudança é mais provável nos clusters industriais (conhecimento localizado) do que nas comunidades com estruturas mais fragmentadas, sendo o conhecimento intersectorial aplicável e decisivo para a inovação ao nível dos destinos turísticos. Para a autora, outro conhecimento indispensável para inovar é o proveniente da investigação, apesar da baixa investigação académica para a inovação em indústrias particulares. Cooper (2006, citado por Hjalager, 2010) indica que o estabelecimento de uma comunidade científica que possua investigação nas indústrias deverá incluir o reconhecimento do papel importante do conhecimento tácito nas organizações, o impasse entre consultoria e investigação académica, a dificuldade na transferência entre culturas diferentes de investigadores e praticantes e as barreiras reais da transferência de investigação para adotantes operacionais. Este tipo de conhecimento pressupõe staff especializado, no entanto, a indústria turística é reconhecida pela rotatividade constante e um nível educacional relativamente baixo do staff.

2.5. Inovação na hotelaria

O estudo sobre inovação na hotelaria é ainda muito recente, possuindo ainda pouca investigação associada, bem como um quadro conceptual universalmente aceite. Existem, no entanto, estudos que fornecem conhecimento sobretudo no que se refere às características do processo de inovação na hotelaria (Radu & Dragos, 2007), métodos para inovar (Faché, 2000) e os determinantes da inovação nos hotéis (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Pikkemaat & Peters, 2006; Orfila-Sintes & Jan Mattsson, 2007; Thomas Marshall et al., 2010).

2.5.1. Características da inovação na hotelaria

No que diz respeito às características do processo de inovação na indústria hoteleira, Radu e Dragos (2007) apontam:

- O desenvolvimento e lançamento de novos serviços que podem ser completamente novos para o mercado ou com pequenas modificações nos serviços existentes (inovação radical vs. incremental);
- O conhecimento sobre como alcançar o sucesso e ser inovador é ainda limitado, e, como resultado, os gestores confiam frequentemente em impulsos, especulação e na sua experiência limitada sobre como ter sucesso em inovar (Ottenbacher & Gnoth, 2005; citado por Radu & Dragos, 2007, p. 237);
- A inovação é difícil de monitorizar e avaliar. Esta característica merece um estudo cuidadoso, uma vez que o sucesso do processo de inovação no sector hoteleiro é resultado de vários aspetos que têm de ser geridos de forma competente e equilibrada, tendo como base os recursos humanos, a sua capacidade para inovar e a sua capacidade de fornecer serviços.

2.5.2. Determinantes da inovação na hotelaria

Embora ainda exista pouca investigação na área, é possível identificar um conjunto de determinantes para a inovação na hotelaria. O estudo de Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009) explora os principais determinantes de inovação no sector do alojamento, seguindo a distinção da natureza de inovação. A investigação mostrou, a respeito da natureza da inovação, que a grande maioria dos hotéis implementam inovações incrementais. No entanto, embora de natureza distinta, os processos inovadores inter-relacionam-se, pois o nível de inovação incremental (ou radical) aumenta a probabilidade de implementar inovações radicais (ou incrementais).

Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009) sublinham o uso de uma abordagem ad-hoc na sua investigação de modo a apreender o grau de radicalidade, uma vez que consideram que a introdução de uma inovação significa um novo conhecimento com que proporciona uma alteração das práticas existentes e uma mudança na estrutura, procedimentos e atividades. Consequentemente, a inovação radical será mais arriscada e com um custo superior às inovações incrementais, consideradas como modificações, melhoramentos ou extensões de inovações anteriormente introduzidas. Por exemplo, a primeira vez que um hotel implementa medidas ambientais está a acrescentar novos atributos do serviço, dado que está a incorporar novo conhecimento que altera as práticas existentes.

Foram também identificados como os principais determinantes para o sucesso de processo de inovação: a forma de gestão hoteleira, onde os gestores não proprietários têm uma maior probabilidade de implementar inovações radicais, uma vez que o risco acrescido para inovações radicais é compensado pela gestão e conhecimento especializado; a estratégia de marketing implementada, que ao longo do tempo poderiam justificar a introdução de inovações; a dimensão e localização dos hotéis, que independentemente da categoria de inovação, fornece uma maior probabilidade de implementação de mudança.

Marshall et al. (2010) destacam como determinante a importância da cooperação entre os stakeholders, donos de hotéis, gestores e staff. Esta cooperação atinge-

se com: a criação de uma zona segura de confiança de forma a possibilitar ao staff confiança necessária para fornecer novas ideias à equipa de gestão; suporte do proprietário para aperfeiçoar constantemente o conceito do hotel e o potencial financeiro que oferece; disponibilidade de investimento de capital na indústria hoteleira sobre condições sustentáveis; criação de uma organização de marketing de destinos de forma a coordenar os esforços para inovar a um nível regional e nacional.

Pikkemaat e Peters (2006) também identificam, no seu estudo, uma tendência incremental na natureza inovadora da hotelaria, tal como a associação entre a dimensão e o nível de qualidade do hotel (ao nível de classificação) com o sucesso para inovar. Os autores indicam que genericamente, o nível de inovação na hotelaria é baixo, assistindo-se somente a pequenas mudanças, podendo ser novas para os clientes ou para a empresa, mas nunca para o mercado nem para a indústria hoteleira. Pikkemaat e Peters (2006), enunciam que os problemas mais frequentes para implementar o processo relacionam-se com questões financeiras, os recursos humanos, a autoridade pública e problemas técnicos. Nos casos investigados pelos autores, foram identificados investimentos, sobretudo em novas infraestruturas ou construções, constituindo-se na sua maioria renovações em vez de inovações, como modernização de salões de jantar, instalação de elevadores e renovação de quartos de hotel.

Para Pikkemaat e Peters (2006), o sector hoteleiro depende tradicionalmente de mão-de-obra semiespecializada e barata combinando uma produtividade relativamente baixa. Pikkemaat e Peters (2006) indicam que este cenário muda radicalmente quando os custos sobre a mão-de-obra aumentam, levando a uma série de poupanças no processo de inovação do trabalho, como serviços de preparação de comida, processamento de informação computadorizado, entre outros. Por outro lado, a disponibilidade e acesso a recursos humanos e tecnológicos altamente qualificados pode impulsionar tanto a produtividade como o potencial inovador de uma indústria.

Com a mesma orientação, Radu e Dragos (2007) apontam o ambiente de trabalho como um determinante para o sucesso inovador, sublinhando a importância dos

recursos necessários, da realização pessoal, da liberdade de escolhas, do tempo para pensar antes de agir, o suporte de ideias individual e do grupo de trabalho, confiança e abertura, debate, encorajamento supervisionado e organizacional da criatividade. Suportando esta hipótese, Ottenbacher (2007), refere que o segredo para inovar com sucesso na hotelaria é a combinação da criatividade com um elevado grau de gestão de inovação profissional.

Chen (2010) indica que o aumento da concorrência nos mercados exacerba a procura para os hotéis inovarem os seus serviços e processos, de forma a assegurar continuamente o sucesso. O seu estudo indica uma associação positiva entre a cultura de inovação em serviços, personalidade proactiva e comportamento incutido. O comportamento incutido é um novo parâmetro no estudo de inovação, constituindo um meio através do qual os empregados são inspirados a ter novos pensamentos de forma a obter excelência no desenvolvimento de um novo produto, possuindo cinco dimensões que incluem realização, compromisso, abertura na partilha de informação, ideias desafiantes e cooperação. Chen (2010) demonstra que as ideias novas dos funcionários fortalecem a organização, ao mesmo tempo que os hotéis ou os seus gestores fornecem um suporte concreto para inovar, por exemplo, na forma dos recursos físicos e políticas que suportam claramente a inovação, encorajamento verbal para inovação e o reconhecimento da inovação na performance dos empregados individuais.

Sintes e Mattsson (2007) desenvolveram e testaram um modelo de análise a comportamentos inovadores na indústria hoteleira, relacionando quatro inovações de gestão, de comunicação externa, de serviço e backoffice, com determinantes chave como as características dos fornecedores de serviços, as competências do cliente e os condutores do mercado. O modelo indicou que os efeitos dos determinantes na inovação possuem um impacto positivo da inovação na performance dos hotéis. Os autores identificaram que a oferta adicional de serviços, as reservas através de operadores turísticos, hotéis que fazem parte de uma cadeia hoteleira e um dono de hotel gestor do negócio são factores-chave na decisão de inovar.

Hu et al. (2009) exploraram o papel que as equipas organizacionais podem ter no aumento da partilha do conhecimento e na performance da inovação nos serviços, tanto dentro como fora do sector hoteleiro. No seu estudo descobriram uma relação positiva entre a performance de inovação e a partilha de conhecimento e que a promoção de uma cultura de equipa (conjunto de regras, normas, expectativas e papéis que os membros de uma equipa desempenham e partilham) bem desenvolvida é em si uma função de suporte de equipa, coordenação e coesão que promove diretamente a performance de inovação. Hu et al. (2009) indicam ainda que os funcionários de hotel com um maior grau de partilha de conhecimento e cultura de equipa tendem a ter um comportamento mais inovador. A compreensão de como o conhecimento é partilhado da melhor forma, inclui a promoção junto dos funcionários dos objetivos da empresa, como por exemplo, ao nível do tratamento de um cliente. O pensamento criativo do funcionário é fundamental para aumentar a satisfação do cliente, no entanto, é também necessária a criação de uma cultura de equipa positiva que suporte relações sólidas e uma colaboração ativa de forma a garantir o sucesso do hotel.

2.5.3. Métodos de inovação na hotelaria

Por outro lado, Faché (2000) fornece um conjunto de métodos e técnicas para melhorar e inovar os serviços prestados em hotelaria como benchmarking e o service blueprinting. Segundo o autor, o service blueprinting permite identificar atalhos no processo de lidar com as reclamações e o benchmarking é mais destinado para o uso de abordagens inovadoras. Faché (2000) fornece indicações que permitem um maior entendimento sobre a utilização destes métodos. O benchmarking deve ser encarado como um processo de comparação dos próprios serviços com as melhores práticas que podem ser encontradas, aplicando-o a processos operacionais fundamentais dentro de um negócio, que determinam os fatores críticos de sucesso.

O objetivo da aplicação do processo é a deteção de possíveis melhoramentos, e apenas uma completa compreensão dos processos internos torna possível

reconhecer e integrar as diferenças ou inovações que irão ser encontradas nas empresas. No que diz respeito ao service blueprinting, é um outro método para melhorar ou inovar os serviços, sendo um método sistemático para analisar e representar a sequência dos passos num processo de serviços (Shostack, 1987, citado por Faché, 2000). Fazendo a ilustração dos serviços fornecidos através de um processo detalhado permite um maior entendimento e compreensão da dependência entre atividades, pessoas e outros elementos que constituem o serviço. O método de blueprint pode ser usado nas estratégias de criação de novos serviços ou na análise de um serviço já existente de modo a identificar erros e problemas.

2.6. Conclusão

Verifica-se que não existe uma definição consensual e universalmente aceite sobre o conceito de inovação, uma vez que a grande diversidade de definições expostas neste capítulo resulta dos diferentes propósitos em esmiuçar este processo, sendo caracteristicamente abrangente e complexo. Percebe-se que a inovação é caracterizada por tudo o que difere do habitual, descontinuando as práticas existentes, podendo ser algo novo ou melhorado. Será sobre esta perspetiva que a presente investigação irá encarar o processo de inovação, ou seja, um processo que constitui novidade no contexto da organização que o implementa, podendo não ser original no mercado.

A revisão de literatura também revelou um conjunto de classificações e comportamentos que podem ajudar na análise da inovação na hotelaria. Verificou-se que a inovação pode ser distinguida enquanto natureza, tipologias e categorias, existindo um conjunto de determinantes e mecanismos que poderão potenciar o desenvolvimento do seu processo, bem como um conjunto de fatores que poderão condicionar a sua implementação.

A natureza incremental ou radical da inovação foi identificada por Rossi (2002) e abordada no estudo sobre a inovação na hotelaria de Pikkemaat e Peters (2006). No âmbito da categorização e identificação das tipologias da inovação em

turismo, adaptáveis ao setor hoteleiro, Hjalager (1997; 2002) distingue as inovações em tipologias regulares, de nicho, arquitetónicas e revolucionárias, podendo ser categorizadas em inovações de produto ou serviços, de processos, de gestão, de marketing e institucionais. Foi possível apurar em alguns estudos um conjunto de determinantes como a liderança e visão inovadora (Hall & Williams, 2008), recursos humanos qualificados e criativos (Sundbo et al., 2007), o conhecimento e a sua partilha (Hall & Williams, 2008; Hjalager, 2010; OCDE, 2005; Hu et al., 2009) e o ambiente inovador dentro de uma organização (Radu & Dragos, 2007; Chen, 2010).

Faché (2000) destaca também um conjunto de técnicas e métodos que facilitam a introdução de mudança na hotelaria, como o benchmarking e o service blueprinting. As parcerias de cooperação (Freeman, 1998; Sundbo et al., 2007; Hall & Williams, 2008; Marshal et al., 2010), a investigação e desenvolvimento (I&D) (OCDE, 2005; Kline & Rosenberg, 1986) e as TIC (Sundbo et al., 2007; Hjalager, 2010; Den Hertog, 2000) foram outros métodos identificados (estes métodos serão analisados nos seguintes capítulos como instrumentos de inovação). Classificam-se para este estudo as parcerias de cooperação como um instrumento de inovação, tendo em consideração a sua função de difusão do conhecimento (determinante já destacado) no modelo nacional de inovação (OCDE, 2005).

Também foram reconhecidos fatores que poderão condicionar a implementação de inovação em serviços como fatores relativos ao custo, conhecimento, ao mercado e institucionais (OCDE, 2005).

Considerando o que foi exposto nesta secção e com o objetivo de reunir as informações que permitissem identificar os comportamentos da hotelaria face à inovação, procedeu-se à construção de um quadro conceptual de análise (Figura 3.1) presente no próximo capítulo, secção 3.2. Este quadro é uma contribuição importante para a realização desta investigação, compilando os conteúdos que foram abordados neste capítulo e que se ajustam aos objetivos propostos.

Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia da Investigação

3.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo caracterizar a metodologia adotada neste estudo, descrevendo os processos utilizados no desenvolvimento da investigação. A realização do processo metodológico incidiu sobre uma série de passos, detalhados ao longo deste capítulo, estando resumidos da seguinte forma:

- Definição do objetivo geral e os objetivos específicos da investigação (secção 3.2);
- As etapas do processo de investigação (secção 3.3);
- A metodologia de recolha de dados (secção 3.4);
- Métodos de análise dos dados (secção 3.5).

Após a descrição dos objetivos da investigação e da metodologia adotada, será feita a conclusão do capítulo, presente na secção 3.6.

3.2. Objetivos da investigação

Verificou-se na revisão de literatura que a inovação demonstra ser uma realidade dinâmica e em constante evolução, como resultado de uma série de alterações de um processo que inicialmente possuía uma origem em ações individuais, evoluindo para um processo sistémico e multidisciplinar. Apesar de uma visível complexidade associada à evolução do conceito e à aplicação da inovação, a revisão bibliográfica revelou um conjunto de pressupostos teóricos que permitiram uma aplicação útil a um quadro de análise para este estudo em concreto.

Alinhado com os pressupostos teóricos expostos no quadro de análise (Figura 3.1), encontra-se o objetivo geral do estudo que visa a análise dos comportamentos em hotelaria face à inovação. Tendo como base de análise os hotéis da zona do Grande Porto, foram definidos como objetivos específicos para este estudo:

Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia da Investigação

1. Identificação da natureza de inovação mais frequente na hotelaria;
2. Diagnóstico dos determinantes que causam mais impacto no sucesso da inovação no sector hoteleiro;
3. Identificação dos instrumentos mais utilizados nas unidades hoteleiras para o desenvolvimento do processo de inovação;
4. Reconhecimento dos tipos de inovação mais frequentes nas unidades hoteleiras em análise e suas respectivas categorias;
5. Diagnóstico dos fatores que mais condicionam a implementação de um processo inovador.

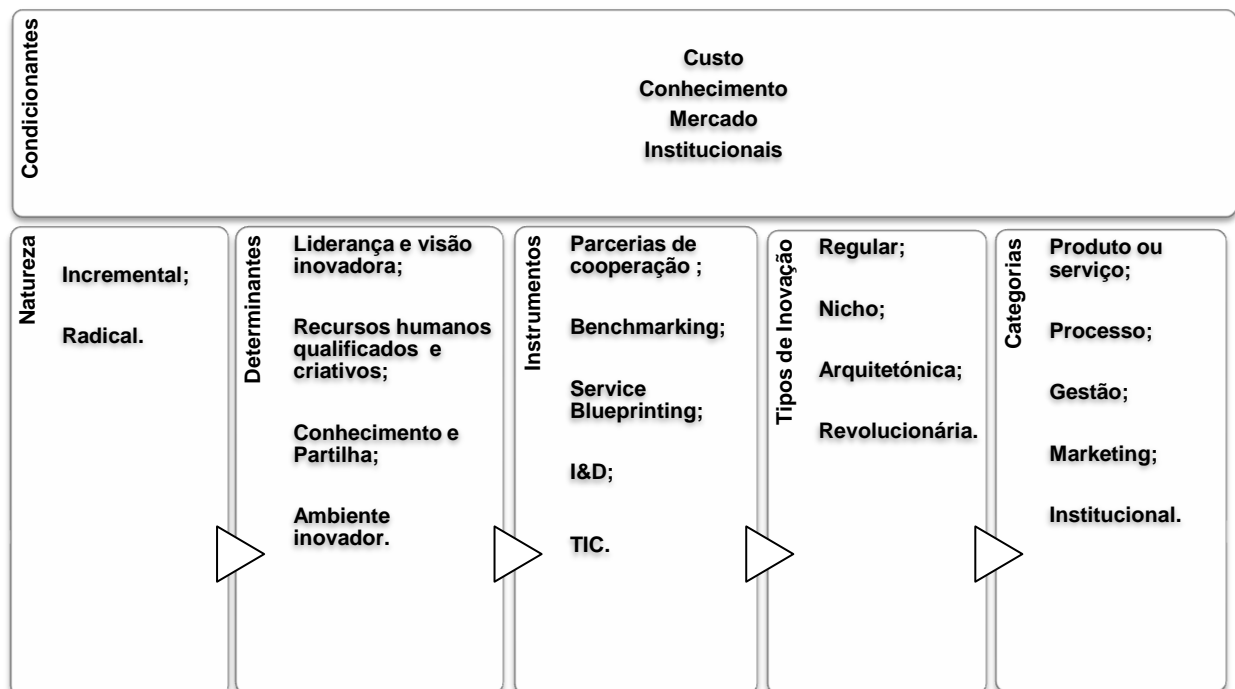


Figura 3.1: Quadro conceitual de análise: comportamentos da hotelaria face à inovação.

Fonte: elaboração própria.

3.3. Etapas do processo de investigação

A Figura 3.2 representa as etapas tomadas ao longo deste estudo. Como se verifica, as fases do processo metodológico adotadas basearam-se na revisão de literatura, metodologia, recolha de dados, análise dos dados e conclusões, detalhadas ao longo do capítulo.

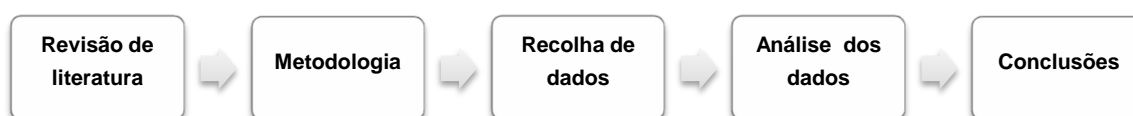


Figura 3.2: Etapas do processo de investigação.
Fonte: Elaboração própria

A primeira fase do processo de investigação foi a revisão de literatura sobre o processo de inovação, onde se fez o levantamento bibliográfico acerca da evolução do seu conceito, a sua aplicação aos serviços e à indústria do turismo, terminando com o “estado da arte” no que diz respeito ao estudo da inovação na hotelaria, o que permitiu delinear um enquadramento teórico sustentável que resultou na elaboração de um quadro conceptual onde se definiram os objetivos da investigação. Terminado o capítulo de revisão bibliográfica, foi necessário iniciar o capítulo da metodologia, de modo a fornecer uma linha orientadora à investigação, considerando os métodos de recolha e análise de dados pertinentes para o estudo. Após a reunião e análise da informação necessária para o estudo, foram apresentadas a discussão de resultados e as considerações finais, de acordo com os objetivos pré-estabelecidos inicialmente na investigação.

3.4. Recolha de dados

A pesquisa encontra-se separada em duas fases: uma fase exploratória, de forma a compreender e absorver os temas e conceitos estudados e uma fase de interpretação dos dados obtidos através de um estudo de caso e da realização de entrevistas.

Na fase exploratória da pesquisa para este estudo foram utilizadas fontes secundárias de recolha de dados, como: a pesquisa de artigos científicos através das bases de dados b-on e Science-direct, a pesquisa aberta na internet, a pesquisa em livros da especialidade e dados institucionais acerca da indústria hoteleira. Os instrumentos de pesquisa aplicados à recolha de dados na fase exploratória possibilitaram ao investigador alcançar os objetivos na fase inicial do processo de investigação, incluindo a recolha do material bibliográfico necessário para a realização da revisão da literatura de inovação, inovação nos serviços, inovação em turismo e o “estado da arte” da inovação em hotelaria. Para o resultado desta etapa do processo de investigação e posterior construção de um quadro de referência teórica contribuíram de forma relevante, os estudos realizados por Hjalager (2010), Hall e Williams (2008) Sundbo et al., (2007), Martí nez-Ros e Orfila-Sintes (2009), Sintes e Mattsson (2007) e as diretrizes fornecidas pelo Manual de Oslo (2005).

De forma a analisar os comportamentos da hotelaria face à inovação, optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa, suportada por um estudo de caso no Hotel Infante de Sagres e na realização de entrevistas a gestores hoteleiros, de forma a compreender o fenómeno investigado. A seleção deste tipo de estudo deve-se ao facto da inovação na hotelaria ainda ser um tema de análise recente, não existindo ainda muita informação disponível, cujos resultados não são facilmente perceptíveis com dados estatísticos, dado à complexidade do tema. Como sugere a OMT, a investigação qualitativa:

É uma estratégia para responder a perguntas sobre grupos, comunidades e interações humanas e tem uma finalidade descritiva dos fenómenos de interesse ou previsão dos fenómenos turísticos, os do comportamento humano e a sua relação com o turismo (OMT, 2001, p.12).

Verifica-se que a incorporação de conhecimento adicional, a experiência e as opiniões das pessoas inquiridas são os benefícios principais no que diz respeito ao enriquecimento do estudo, fazendo com que a estratégia qualitativa seja a mais vantajosa neste caso particular. Foi também necessário o uso da abordagem quantitativa de forma a efetuar uma análise estatística dos dados obtidos e posteriormente codificados numa análise de conteúdos. Os resultados obtidos através da análise quantitativa proporcionaram uma explicação mais pormenorizada acerca do feedback obtido por parte dos gestores hoteleiros.

3.4.1. Estudo de caso

O diagnóstico realizado no Hotel Infante de Sagres passou, numa fase inicial, pela realização de um estágio na unidade hoteleira com o objetivo aumentar os conhecimentos do investigador acerca da hotelaria, passando dois meses no departamento de alojamento (receção, andares/lavandaria), departamento da cozinha, restaurante, departamento de grupos e banquetes, contabilidade, economato e recursos Humanos. Os restantes três meses de estágio foram realizados na direção do hotel. Numa fase posterior, procedeu-se à recolha de dados. O estágio realizado foi encarado como um aspeto positivo para a investigação, pois existiu integração no contexto de estudo.

Nesta investigação é feita inicialmente uma breve apresentação e caracterização do Hotel Infante de Sagres, dos seus serviços, da sua estrutura organizacional e a caracterização da equipa de trabalho. As informações recolhidas na unidade hoteleira foram disponibilizadas pelo diretor do hotel, pelo técnico de recursos humanos e de acordo com a disponibilidade dos funcionários. Utilizaram-se ainda as informações já disponibilizadas no site da unidade, do Grupo Lágrimas e algumas fontes escritas, como registos e ficheiros fornecidos pelos funcionários de cada departamento do hotel.

A segunda parte do estudo de caso refere-se às informações recolhidas de acordo com os objetivos específicos expostos no quadro de análise concetual (Figura 3.1) no que diz respeito ao caso específico da unidade hoteleira em

estudo e o seu comportamento face à inovação. A recolha de dados relativa ao caso de estudo teve lugar na unidade hoteleira, uma vez que:

Permite entrar na problemática concreta do caso estudado sem perder informação relevante em relação aos processos que se baseiam na estatística (OMT, 2001, p.244).

O caso de estudo é de tipo único e exploratório e o seu propósito passa pelo exame minucioso dos comportamentos do Hotel Infante Sagres face à inovação, de acordo com o objetivo geral traçado para a investigação, identificando neste sentido, a natureza das inovações da unidade, os seus determinantes, os instrumentos utilizados, os tipos e categorias, bem como os condicionantes do processo de inovação.

Segundo Yin (2003, citado por Baxter, P. e Jack, S., 2008), considerou-se relevante a aplicação do caso de estudo na investigação devido à escassa informação existente acerca dos comportamentos inovadores em hotelaria, sendo necessário obter mais respostas de “como” e “porquê”, através de uma unidade de análise mais pormenorizada. Torna-se ainda mais importante elaborar um caso de estudo de tipo exploratório devido à pouca clareza dos resultados que advêm da inovação, fazendo desta estratégia de investigação uma ferramenta útil para o fornecimento de uma visão mais aprofundada e para o descobrimento de algumas particularidades do fenómeno em estudo. Xiao, H. e Smith, S. (2006) referem que esta estratégia de investigação, devido à sua multidisciplinariedade, pode ser encontrada numa variedade de áreas das ciências sociais e apresenta a sua utilização dominante por parte dos técnicos, sendo uma abordagem necessária na investigação em turismo.

Tendo em conta a presença diária na unidade hoteleira foi possível ter uma relação de proximidade com a entidade de estágio e obter uma observação mais detalhada sobre a entidade em estudo, mais interna, de modo a recolher informações mais “realistas” no momento em que os comportamentos se produziam. Assim, foi possível verificar de forma detalhada as rotinas dos funcionários dos diversos departamentos, as reuniões realizadas, o *modus operandi* da unidade hoteleira, a preparação e realização de alguns eventos, a

abertura da direção face aos restantes funcionários, o funcionamento da hierarquia e o tipo de comunicação existente entre os diversos departamentos. Todavia, por vezes foram sentidas algumas dificuldades em conciliar as tarefas quotidianas realizadas durante o estágio e a investigação. O registo imediato de acontecimentos relevantes nem sempre foi possível. No entanto, com o registo de notas e posteriores anotações dos acontecimentos relevantes para o caso de estudo, foi possível colmatar a situação.

3.4.2. Entrevistas

A seleção do método de recolha de dados através de entrevistas pareceu ser o mais adequado para o estudo, salientando a obtenção imediata da informação, a maior abertura e flexibilidade que advém do contato direto com os entrevistados, constituindo desta forma uma oportunidade para aprofundar o tema a ser objeto de análise. A recolha de informação através de dados não registados também foi benéfica para a exploração de mais informação num tema pouco abordado como é a inovação na hotelaria.

No que diz respeito ao tipo de entrevista, selecionou-se a entrevista semiestruturada, uma vez que não permite um grande afastamento dos temas abordados, constituindo ao mesmo tempo oportunidade aos entrevistados de responder de forma mais diversificada a questões abertas, fornecendo também liberdade ao investigador que, apesar de possuir um guião, poderá sempre explorar com mais detalhe determinado tema relevante para o estudo.

A tipologia da entrevista adequa-se ao estudo pois segundo a OMT (2001), este tipo de recolha de dados é indicado para a obtenção de informação mais detalhada de um número limitado de entrevistados. As entrevistas permitiram recolher as experiências e a opinião dos gestores hoteleiros, com alguma liberdade, até porque a análise de um tema tão complexo como o estudado exige a compreensão dos processos tomados por cada elemento da amostra.

A marcação das entrevistas teve em conta a preferência dos participantes no estudo e a sua duração variou entre os 15 e os 60 minutos. Durante a sua realização existiu uma preocupação acrescida no sentido de respeitar e não influenciar as respostas dos entrevistados, nomeadamente através da escuta ativa e o respeito pela opinião dos participantes.

Previamente foi definido um guião para as entrevistas (Cf. Apêndice I), com questões abertas, com o objetivo de garantir a resposta de todos os entrevistados às mesmas questões e garantir a recolha da informação necessária acerca dos comportamentos inovadores de cada unidade hoteleira. Foi também importante para o investigador ter uma referência clara sobre a orientação durante as entrevistas e as diferentes questões a colocar para validar a informação. Apesar da orientação que o guião forneceu, todas as questões foram feitas de acordo com a organização pretendida pelo entrevistador e tendo em conta os objetivos da investigação, não seguindo uma ordem específica, surgindo por vezes a necessidade de introduzir novas questões de modo a obter esclarecimentos acerca dos temas abordados ou outras informações adicionais.

A Figura 3.3 contempla o processo como foi conduzida cada entrevista, com o auxílio do guião. Foram inicialmente recolhidas informações complementares como a data das entrevistas, o nome do gestor e a respetiva unidade hoteleira, a categoria do hotel e a sua localização.

Na fase inicial, foi identificado a cada entrevistado o projeto de investigação, bem como o seu objetivo. Foi também assegurada a confidencialidade a cada entrevistado e solicitada a sua permissão para fazer a gravação em áudio da entrevista. A gravação possibilitou o registo literal da informação obtida no decorrer das entrevistas, evitando assim perda de informação e fornecendo maior facilidade na condução da entrevista.

Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia da Investigação

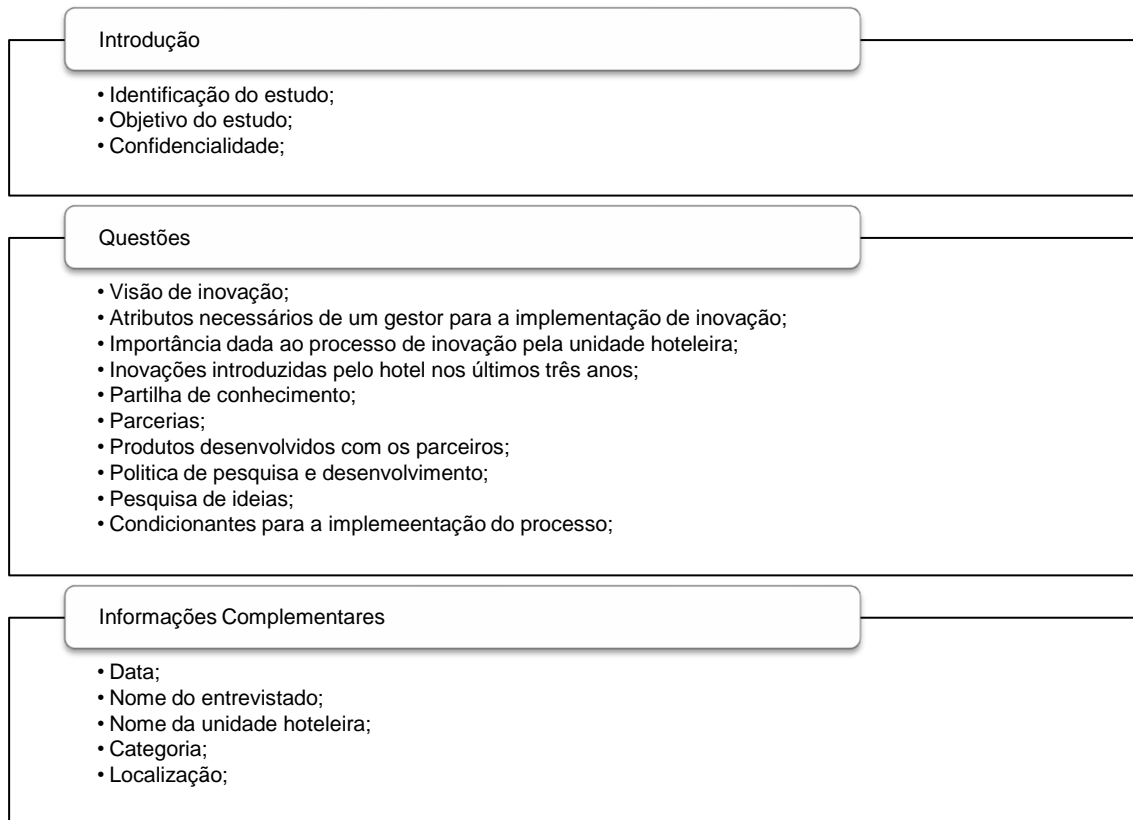


Figura 3.3: Processo de condução das entrevistas.
Fonte: Elaboração própria

Após a fase introdutória, os entrevistados foram questionados acerca do seu conceito de inovação, os atributos necessários de um gestor para a implementação de inovação e o enquadramento da inovação com a respetiva unidade hoteleira, nomeadamente, a importância dada ao processo, as inovações introduzidas nos últimos três anos, o método de pesquisa de ideias inovadoras, os mecanismos de partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira e o respetivo suporte. Os entrevistados foram também questionados acerca das parcerias de cada hotel, os produtos desenvolvidos com os seus parceiros, a política da unidade hoteleira no que diz respeito à pesquisa e desenvolvimento e os principais condicionantes e entraves da implementação de inovação.

3.4.2.1. População e amostra

Segundo o estudo do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo que traça o perfil dos turistas do Porto e Norte de Portugal até ao 4º trimestre de 2011, os turistas que viajaram por motivos de negócio ou lazer, pernoveram essencialmente na zona do Grande Porto. Relativamente aos alojamentos onde dormiram os turistas no Grande Porto, registou-se uma tendência similar relativa aos semestres anteriores de 2011, na qual os turistas de negócios permaneceram quase exclusivamente em hotéis (cerca de 80%) e apesar dos turistas que visitam a região por motivos de lazer utilizarem outros tipos de alojamento, verificou-se também a sua preferência pelas unidades hoteleiras (cerca de 30%). Relativamente a esta região em particular, observou-se também uma tendência relativa aos locais de dormida dos turistas, realçando a sua grande concentração na cidade do Porto, seguido dos municípios de Vila Nova de Gaia e Matosinhos.

A zona do Grande Porto é uma das sub-regiões que fazem parte integrante da área metropolitana do Porto (NUTS III), constituída, segundo o Decreto-Lei nº68/2008, pelos concelhos de Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa do Varzim, Santo Tirso, Trofa, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia. Para este estudo, e sublinhando a importância vital desta área para a captação de dormidas na zona norte de Portugal, realizaram-se 18 entrevistas a gestores hoteleiros na sub-região supracitada, sendo conduzidas nas premissas dos seus hotéis, entre o mês de Fevereiro e o mês de Março de 2011. Constituiu-se desta forma uma amostragem não probabilística ou dirigida de carácter intencional (Reis e Moreira, 1993). A amostra seleccionada teve em conta:

- A ocupação de um cargo de gestão de cada elemento da amostra numa unidade hoteleira;
- A localização das respetivas unidades hoteleiras na zona do Grande Porto;
- A receptividade e abertura dos elementos constituintes;

Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia da Investigação

Como se verifica na Tabela 3.1, dos 18 gestores entrevistados, 2 pertencem a unidades hoteleiras de 2 estrelas, 2 pertencem a unidades hoteleiras de 3 estrelas, 9 pertencem a unidades hoteleiras de 4 estrelas e 5 pertencem a unidades de 5 estrelas, sendo que 10 elementos que constituem a amostra são do sexo masculino e 9 elementos do sexo feminino. Com base nos resultados da investigação levada a cabo por Jacob e Bravo (2001), sobre a inovação no sector turístico das ilhas baleares, decidiu-se focalizar as entrevistas sobretudo em gestores de unidades hoteleiras de categoria superior, abarcando também algumas unidades hoteleiras de categorias mais baixas.

Unidade Hoteleira	Categoria	Concelho	Data	Género	Registo
1	***	Matosinhos	01/02/2011	F	Áudio
2	****	V.N. de Gaia	01/02/2011	F	Áudio
3	****	Porto	02/02/2011	M	Áudio
4	****	Porto	02/02/2011	M	Áudio
5	***	Porto	04/02/2011	F	Áudio
6	*****	Porto	07/02/2011	M	Notas
7	****	Porto	16/02/2011	M	Áudio
8	****	Porto	17/02/2011	M	Áudio
9	****	Porto	18/02/2011	F	Notas
10	**	Porto	21/02/2011	M	Áudio
11	*****	Espinho	21/02/2011	M	Áudio
12	**	V.N. de Gaia	22/02/2011	M	Áudio
13	****	Porto	23/02/2011	F	Áudio
14	****	Matosinhos	24/02/2011	M	Notas
15	*****	Porto	25/02/2011	F	Áudio
16	*****	V.N. de Gaia	28/02/2011	M	Áudio
17	****	Porto	01/03/2011	M	Áudio
18	*****	Porto	16/03/2011	F	Áudio

Tabela 3.1: Identificação das entrevistas por unidade hoteleira, categoria, localização, data, género e modo de registo.

Fonte: Elaboração própria

As opiniões de 3 entrevistados foram registadas através anotações-chave das frases cruciais para a resposta a cada questão presente no guião das entrevistas,

no entanto, a sua recolha foi na grande maioria através da gravação integral em áudio das entrevistas, dependendo da disponibilidade dos entrevistados. É importante frisar que o propósito deste estudo não é generalizar os comportamentos inovadores presentes nos hotéis localizados na zona do Grande Porto, mas sim saber qual a abordagem e comportamento de cada unidade face à inovação.

3.5. Método de análise de dados

Tendo em conta a seleção do método de entrevistas semiestruturadas para a recolha dos dados fornecidos pelos gestores hoteleiros da zona do Grande Porto, foi necessário escolher um método adequado para a análise da informação obtida. Após recolhida toda a informação seria necessário fazer o isolamento das partes do discurso relevantes para o estudo e fazer a sua organização de modo a manter um maior controlo e credibilidade na interpretação e análise dos dados, dentro das categorias pré-definidas. Para tal, selecionou-se o método de análise de conteúdos.

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (Berelson, B., 1967; citado em Janeira, A., 1972, p.371).

Zhang, Y. e Wildemuth, B. (2009) definem a análise de conteúdos como uma visão integrada do discurso/texto e os seus contextos específicos, indo além da contagem de palavras ou extração de conteúdos objetivos de textos para examinar significados, temas e padrões que se podem manifestar num texto em particular, permitindo aos investigadores compreender a realidade social de uma forma subjetiva mas específica.

Para a realização da análise de conteúdos neste estudo teve-se em conta os procedimentos indicados por Zhang, Y. e Wildemuth, B. (2009), Krippendorff, K. (2004) e as fases enunciadas no estudo de Bardin (1977), como indicado:

- Pré-análise;

- Leitura flutuante;
- Escolha dos documentos;
- Preparação do material;
- Referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores;
- Exploração do material;
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Como indicado na fase da pré-análise, foram estabelecidos os primeiros contactos com a matéria a analisar, as primeiras impressões e orientações foram criadas. Após a análise inicial, foi feita a preparação do material a ser analisado bem como a sua constituição. Optou-se pela transcrição das entrevistas realizadas (Cf. Apêndice II), incluindo na análise todas as questões presentes no guião e apenas foram transcritas as respostas fornecidas pelos diretores hoteleiros, sendo estes últimos a população ou o universo de interesse considerado para a análise. A captação do seu discurso foi feita, numa primeira fase, através da gravação integral em áudio das entrevistas ou através de anotações, de forma a replicar a análise e posteriormente, a sua transcrição para texto, conforme indica Krippendorff (2004). Este método permitiu facilitar a comparação entre os dados de cada entrevista, transformando os sons das gravações e o restante material recolhido em texto analisável.

De acordo com a segunda fase apontada por Bardin (1977), desenvolveu-se um modelo preliminar (Figura 3.4) baseado nas fontes teóricas da investigação que fizeram emergir as categorias (C) e subcategorias (Sc) para a análise dos conteúdos provenientes das entrevistas, bem como as unidades de registo (UR) e as unidades de contexto (UC) correspondentes. Destacaram-se as unidades de registo, tal como aponta Krippendorff (2004), através de descrições separadas e transcrições utilizando a contagem das unidades evidenciadas no texto de forma a operacionalizar a construção da análise, sendo assim importante para este

Capítulo 3 – Objetivos e Metodologia da Investigação

estudo a definição de pequenas unidades que registassem toda a informação necessária na análise.

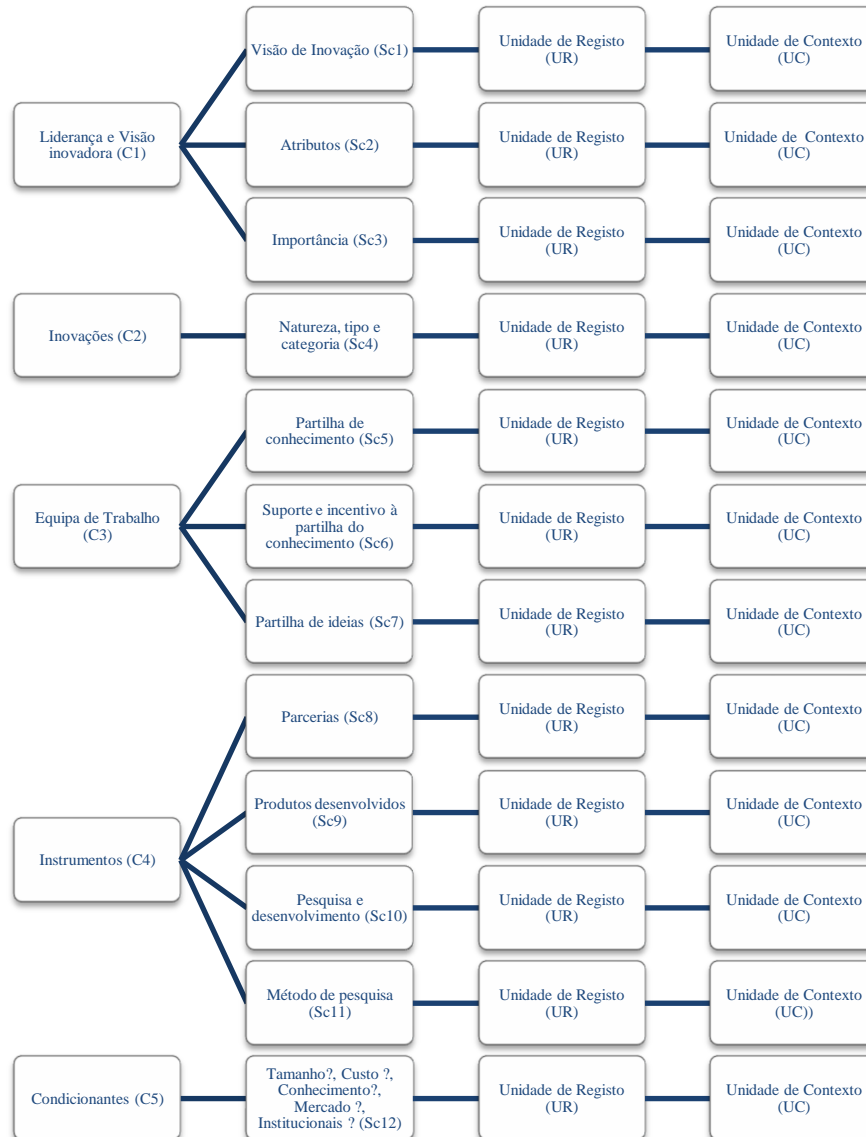


Figura 3.4: Modelo pré eliminar da análise de conteúdos.
Fonte: elaboração própria

As unidades de contexto são as unidades textuais retiradas das entrevistas que definiram os limites da informação que foi considerada relevante para as unidades de registo. Estas unidades não foram contadas, uma vez que necessitam de ser

independentes umas das outras (Krippendorff, 2004), sendo executadas neste estudo de forma a serem consultadas na descrição de cada unidade de registo. Estas unidades foram fulcrais para a análise pois permitiram a reconstrução do texto original sem perder a informação relevante.

Na etapa de exploração do material foram efetuadas, num primeiro momento, tabelas individuais com as categorias e subcategorias analisadas de acordo com as respostas individuais codificadas de cada entrevistado. Num segundo momento, uma tabela contendo as respostas identificadas no conjunto das entrevistas respeitantes às categorias e subcategorias definidas, através de um tratamento estatístico simples dos resultados, no caso, a contagem das frequências evidenciadas em cada unidade de registo. A este nível, foi possível analisar os resultados e descobrir os padrões relacionados com os comportamentos inovadores nas unidades dos entrevistados. As descobertas não foram baseadas nos números, mas sim nos padrões encontrados na análise representando a compreensão teórica do autor.

3.6. Conclusão

Como foi discutido neste capítulo, o objetivo geral desta investigação é a análise dos comportamentos da hotelaria face à inovação, através de um trabalho de campo, baseado no estudo de caso no Hotel Infante Sagres e na realização de entrevistas a gestores hoteleiros da zona do Grande Porto, de forma a identificar algumas especificidades como: a natureza de inovação mais frequente na hotelaria, os determinantes que causam mais impacto no sucesso da inovação no sector hoteleiro, os instrumentos mais utilizados nas unidades hoteleiras para o desenvolvimento do processo de inovação, os tipos de inovação mais frequentes nas unidades hoteleiras em análise e as suas categorias, bem como os fatores que mais condicionam a implementação de um processo inovador.

Este capítulo também demonstrou que os métodos de recolha de dados selecionados cumpriram com os objetivos propostos inicialmente, fornecendo informações que ajudaram a aprofundar a temática em análise. Devido à escassa

informação existente acerca da inovação na hotelaria, tendo em conta a recente investigação nesta matéria, foi necessário adotar esta metodologia de modo a obter uma unidade de análise mais pormenorizada. Por outro lado, e devido à reduzida informação, a constituição do “estado da arte” revelou-se um dos maiores obstáculos para esta investigação.

No que diz respeito à amostra selecionada para este estudo, verificou-se uma elevada participação e abertura por parte dos gestores hoteleiros da zona do Grande Porto, mostrando-se bastante recetivos e interessados na investigação, tornando o volume de informação disponibilizada um dos aspetos mais positivos desta investigação. Toda a informação recolhida através do método de entrevistas revelou-se bastante útil, no entanto, foi necessário organizar a informação de modo a destacar os elementos do discurso a serem objeto de análise.

Capítulo 4 - Caso de Estudo: Hotel Infante Sagres

4.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo uma análise mais detalhada dos comportamentos de inovação associados a um hotel específico. A unidade hoteleira analisada neste capítulo será o Hotel Infante Sagres, um hotel de cinco estrelas situado na cidade do Porto. Será feita inicialmente uma breve apresentação da unidade e os seus serviços, bem como o seu crescimento e evolução até à sua aquisição por parte do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions (secção 4.2.). Após esta descrição será analisada a sua estrutura organizacional, bem como os vários departamentos que integram a unidade (secção 4.3.), a caracterização da equipa de trabalho de acordo com o número de funcionários, o seu género, o grupo etário, habilitações literárias e o número de funcionários por departamento (secção 4.4.).

Após a caracterização da unidade hoteleira, serão analisados os comportamentos inovadores do Hotel Infantes Sagres (secção 4.5.), de acordo com os fatores que condicionam o processo, os determinantes para a implementação de inovação, os instrumentos utilizados para inovar e a natureza, tipo e categorias das inovações implementadas. Para finalizar, serão apresentadas algumas sugestões no que diz respeito à melhoria do processo de inovação na unidade (secção 4.6.) e as conclusões do capítulo (secção 4.7.).

4.2. Apresentação e breve descrição da unidade hoteleira

Mandado construir pelo industrial portuense Comendador Delfim Alexandre Ferreira, o Hotel Infante Sagres foi inaugurado a 21 de Junho de 1951, tendo sido considerado hotel de luxo um mês antes da sua inauguração (23 de Maio de 1951), tornando-se o primeiro hotel de cinco estrelas da cidade do Porto e um testemunho importante do movimento modernista na cidade. Após a morte do Comendador, a sua família deu continuidade à gestão da unidade hoteleira até

Janeiro de 2008, data em que a estrutura foi adquirida pelo Grupo Lágrimas, Hotels & Emotions. O Hotel Infante Sagres faz parte da “Small Luxury Hotels of the World”, uma coleção de 520 hotéis de luxo espalhados pelo mundo, que garante a inclusão numa certificação seletiva dos hotéis mais requintados do mundo.

Após a aquisição por parte do grupo hoteleiro, o edifício onde está instalado o hotel sofreu algumas obras, fundindo o estilo neobarroco dos anos cinquenta com um estilo mais contemporâneo e sofisticado. Um dos elementos de destaque é a imponente escadaria que dá acesso ao primeiro andar e aos quartos, com magníficos vitrais da autoria de Ricardo Leone.

Fundamental para o desenvolvimento da hotelaria nacional e para o reconhecimento da hotelaria portuense, o Hotel Infante Sagres é um hotel boutique de categoria superior de grande notoriedade, sendo o local de eleição de várias personalidades da política portuguesa como Craveiro Lopes, Américo Tomás e Mário Soares, mas também de personalidades reconhecidas internacionalmente tais como a Rainha Isabel II, o Príncipe Eduardo de Inglaterra, os Reis da Noruega, a Rainha Beatriz da Holanda, a Família Real Espanhola, Dalai Lama, Bob Dylan, Catherine Deneuve, John Malkovich e mais recentemente, a banda U2, pelo estilo majestoso e luxuoso que a unidade hoteleira apresenta.

Um dos pontos favoráveis deste hotel é a sua localização em plena área comercial portuense, permitindo uma grande facilidade de acesso aos pontos principais da cidade, quer seja a pé, de autocarro, de metro ou até mesmo de elétrico. A escassos metros da unidade hoteleira encontram-se a Câmara Municipal do Porto e o centro histórico da cidade, zona classificada pela Unesco como Património da Humanidade.

Todos os quartos do hotel possuem requisitos que permitem um serviço de excelência, com isolamento acústico, ar condicionado, minibar, rádio, televisão por satélite, telefone com linha externa direta, wi-fi, serviço de despertar e secador de cabelo. O hotel dispõe de 70 quartos e apesar de possuírem uma decoração

personalizada e tamanhos diferentes, combinam um estilo clássico com um estilo moderno, com duas camas individuais ou uma cama de casal, incluindo vista para as ruas ou para o pátio do hotel, as suas tipologias são:

- Quarto Standard: trinta e dois quartos que possuem cerca de 16 metros quadrados.
- Quarto Superior: vinte e quatro quartos com cerca de 21 metros quadrados.
- Quarto Deluxe: seis quartos de luxo de aproximadamente com 25 metros quadrados.
- Júnior Suite: três quartos de aproximadamente 28 metros quadrados.
- Suíte: três suítes que possuem entre 35 a 45 metros quadrados.
- Suíte presidencial: as duas suítes presidenciais ainda possuem uma mobília original do século dezanove misturada com obras de arte contemporânea, com um espaço aproximado entre 40 e 60 metros quadrados.

O “Salão Infante” e a “Sala dos Espelhos” são os espaços ideais para eventos sociais e empresariais como conferências, reuniões e jantares personalizados. Estas salas possuem uma capacidade para receber cerca de 120 pessoas, beneficiando ainda de um pátio exterior. A “Sala dos Espelhos”, um espaço luxuoso e de conforto, integra também a loja Castelbel, com fragrâncias e aromas únicos.

A Loja Castelbel do Hotel Infante de Sagres, inaugurada em 2009, já se tornou numa das referências comerciais da cidade do Porto. Para além de ter sido a primeira loja a vender exclusivamente produtos da Castelbel, uma marca de referência no mercado nacional e internacional, o espaço faz a sua diferenciação ao incluir técnicas de vitrinismo na sua imponente decoração, aplicadas por funcionários da unidade hoteleira que possuem formação especializada na área. Na loja do hotel é possível encontrar toda a gama dos produtos comercializados pela marca, desde sabonetes, fragrâncias, ambientadores, papel perfumado, difusores, velas, tudo produtos inspirados nas tradições e cultura portuguesa, com

uma pequena derivação para a venda de produtos com cortiça e porcelana que incluem saboneteiras e dispensadores, fazendo a ligação e complemento com os produtos Castelbel e devidamente autorizados pela marca.

Os hóspedes e outros clientes poderão beneficiar do restaurante tradicional “Boca do Lobo” no interior da unidade, e do restaurante-bar “Book” na zona exterior e do Bar “Ceuta”. Recentemente inaugurado pelo Grupo Lágrimas em parceria com o bar Casa do Livro, o restaurante-bar Book, está instalado no mesmo edifício do Hotel Infante Sagres, no local da antiga Papelaria Aviz. Este novo espaço funciona como um complemento da oferta da unidade hoteleira, possuindo uma decoração alusiva às memórias da antiga livraria. Os livros são, neste sentido, os elementos mais presentes no ambiente, estando espalhados ao longo das mesas, nas estantes, no teto, nas ementas, à mercê dos clientes, funcionando também como a fonte de inspiração dos cocktails personalizados, juntando a gastronomia e a literatura no mesmo ambiente.

Desta forma foi possível dar um novo uso ao espaço, mantendo a emblemática do local, assim como as suas raízes. Num estilo mais contemporâneo e também associado à animação do local, a música está ao cargo de um DJ residente e os pratos são da responsabilidade do *Chef* João Mendes, que fornece pratos inspirados na dieta portuguesa e mediterrânea. A carta de vinhos também tem como referência as diversas regiões vinícolas portuguesas.

Nas instalações da unidade hoteleira desde 2008, encontra-se também o Angkor Wat Spa Room que proporciona um serviço com influências no oriente, inspirado nas ruínas Cambojanas que fornecem o nome ao espaço. É provavelmente o spa mais pequeno do mundo onde só é possível a realização de duas terapias em simultâneo, no entanto, a sua pequena dimensão é benéfica para o ambiente que é proporcionado aos clientes, com uma decoração fortemente influenciada nas características hindus e budistas. O Angkor Wat Spa Room proporciona tratamentos que englobam massagens, banhos, óleos vegetais, sais minerais, chás, fragrâncias, rituais e ultrassons que envolvem o cliente num ambiente de misticismo, paz e harmonia. A temática alternativa do spa providencia a organização ocasional de eventos abertos ao público, que resulta em vantagens

competitivas, sendo um espaço que contribui para a notoriedade e prestígio da unidade hoteleira.

O hotel beneficia ainda de um pátio ao ar livre, áreas para fumadores, aquecimento central, acessibilidades e quartos para pessoas de mobilidade reduzida, serviço de babysitting, lavandaria e internet wi-fi.

No ano de 2011, a unidade hoteleira recebeu aproximadamente 27 000 hóspedes¹, com destaque para a ocupação nos meses de Agosto (3061 hóspedes), Setembro (3108 hóspedes), Outubro (2905 hóspedes) e num segundo plano, os meses de Abril (2606 hóspedes) e Maio (2778 hóspedes). Nesse mesmo ano, ao nível das receitas brutas¹, o departamento do alojamento registou cerca de 60% do total amealhado, seguido pelo departamento de food & beverage (32%). A loja Castelbel, recentemente inaugurada, registou 3 % das receitas. O spa Angkor Wat foi responsável por cerca de 1% das receitas e os restantes 3% foram amealhados por outras receitas.

4.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Hotel Infante de Sagres tem como base uma estrutura tradicional hierárquica estabelecida num conjunto de departamentos, com procesos planeados de forma minuciosa e com níveis de autoridade descendente, tendo em conta o cargo ou função desempenhada. Como podemos verificar na figura 4.1, a estrutura em pirâmide também implica um decréscimo na cadeia hierárquica. Vasconcellos e Hemsley (2002) indicam que este tipo de disposição organizacional é um processo de distribuição de autoridade, onde um sistema de comunicação e um conjunto de atividades são delineados desde os níveis hierárquicos mais baixos até à alta administração, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a função que lhes compete para alcançar os objetivos propostos pela empresa.

¹ Dados fornecidos pela direção do Hotel Infante de Sagres.

Capítulo 4 – Caso de Estudo: Hotel Infante Sagres

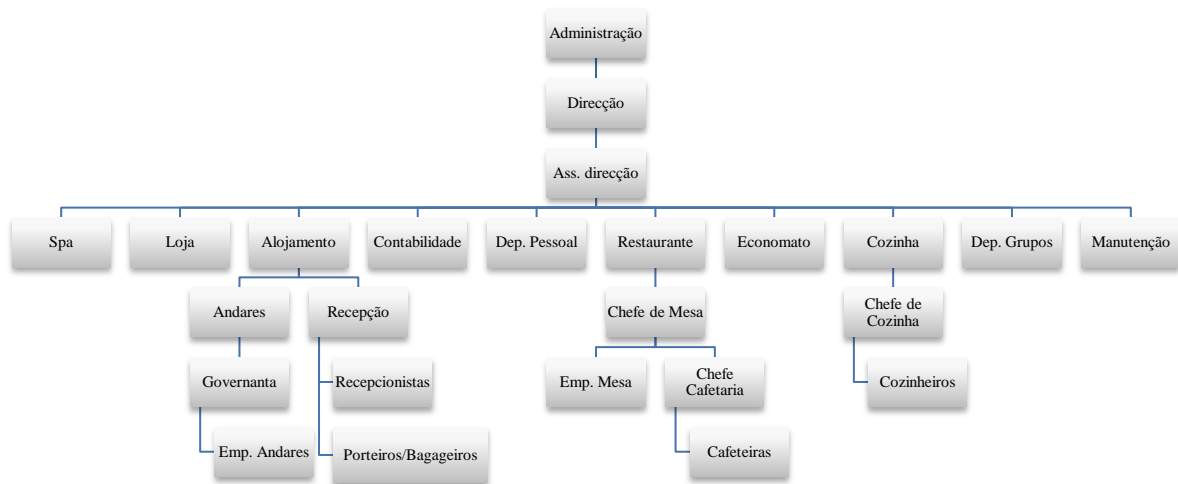


Figura 4.1: Organograma do Hotel Infante Sagres.
Fonte: Elaboração própria

Associados a este tipo de estrutura tradicional estão altos níveis de formalização com diferentes níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e secções já representados no organograma. Outras características vigentes na unidade hoteleira são a unidade de comando e a comunicação vertical, pois cada chefe de departamento possui um conjunto de subordinados sob a sua autoridade, seguindo a comunicação uma cadeia de comando, evitando desta forma mal-entendidos, aumentando a coordenação e reforço da autoridade do chefe (Vasconcellos e Hemsley, 2002). Esta estrutura tradicional facilita a especialização. Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002), os funcionários tendem a apreender as suas tarefas e a realizá-las de forma contínua, conhecendo melhor os problemas que podem surgir, como as respetivas soluções, possibilitando o aumento do desempenho.

O Hotel Infante de Sagres utiliza a forma convencional de estrutura funcional (Vasconcellos e Hemsley, 2002), utilizando como critério base o conhecimento necessário para a realização das atividades inerentes à unidade hoteleira, ou seja, os funcionários que possuem conhecimento na mesma área específica estão colocados no mesmo departamento.

Apesar das características da estrutura tradicional contribuírem com o conjunto de aspetos positivos enunciados, denota-se que as ações dos funcionários são condicionadas, podendo existir constrangimentos no que diz respeito à sua criatividade. As unidades de comando e a divisão hierárquica também dificultam a comunicação, criando um ambiente de trabalho estável mas fechado. No entanto, é necessário não esquecer o ambiente competitivo e dinâmico em que o Hotel Infante de Sagres se encontra, pois mesmo mantendo uma estrutura tradicional, nota-se que existe uma grande preocupação em inovar e manter a diferenciação face à concorrência.

No topo da organização encontra-se a administração Grupo Lágrimas Hotels & Emotions cujas diretrizes são implementadas pela direção do hotel. A direção do Hotel Infante Sagres é constituída pelo diretor geral e respetivos assistentes que têm como principal função o planeamento e controlo dos departamentos integrados na unidade hoteleira, bem como o aconselhamento da administração sobre políticas, estratégias e investimentos a definir, o estabelecimento das tarifas associadas aos serviços prestados, contacto com os diversos parceiros de negócio e a promoção, divulgação e construção da imagem da unidade hoteleira. Os departamentos sobre a alçada da direção são: Angkor Wat Spa Room, loja, departamento de alojamento, contabilidade, departamento de pessoal, restauração, economato, cozinha, departamento de grupos e o departamento de manutenção.

O Angkor Wat Spa Room e a loja Infante Sagres, funcionam como um complemento do serviço prestado na unidade, servindo também de ponte de ligação para o público exterior. O spa possibilita a realização de terapias e massagens baseadas na ciência milenar Ayurveda e no budismo. No que diz respeito à loja, destina-se à venda exclusiva de produtos Castelbel, com uma pequena derivação para a venda de saboneteiras e dispensadores, devidamente autorizados pela marca.

O departamento de alojamento integra os funcionários que operam na receção e nos andares. A receção é o local de receção e tratamento dos clientes constituído pelos rececionistas e porteiros/bagageiros, sendo em grande parte

das ocasiões o primeiro contacto entre o cliente e a unidade hoteleira. As tarefas deste departamento passam pelo processamento de informação e prestação de apoio aos clientes, execução de reservas, controlo de entrada e saída de hóspedes, emissão da lista diária de hóspedes, escoamento e acompanhamento dos clientes aos respetivos quartos. O departamento de andares é gerido pela governanta que coordena, distribui e controla as tarefas das empregadas que são responsáveis pela limpeza dos andares, restantes áreas da unidade hoteleira e lavandaria.

O departamento de contabilidade diz respeito à execução das atividades associadas ao plano orçamental da unidade hoteleira e seus resultados, através do controlo de custos e das receitas de modo a obter uma visão mais precisa da performance da unidade hoteleira e da legibilidade dos serviços prestados. No que diz respeito ao departamento do pessoal, integra um técnico de recursos humanos cujas funções passam pela coordenação de processos de seleção e recrutamento, coordenação dos registos associados aos funcionários, folhas de pagamento e a burocracia relacionada com os funcionários e unidade hoteleira.

A secção de restauração do Hotel Infante Sagres compreende as equipas do restaurante, bar e da cafetaria. As categorias profissionais existentes neste departamento são as de chefe de restaurante, subchefe, empregado de mesa de 1ª categoria, empregado de mesa de 2ª categoria, Barman de 1ª categoria e 2ª categoria, chefe de cafetaria e cafeteira. Apesar de não possuir um chefe de F&B, os chefes de mesa e cafetaria coordenam e supervisionam este departamento, que funciona de acordo com a organização standard de um restaurante, com um serviço mais ou menos permanente. O *chef* do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions tem a seu cargo, a coordenação e supervisão da equipa de cozinha do hotel. Esta equipa executa o planeamento antecipado de tarefas e a produção das refeições necessárias para servir as necessidades dos clientes. O chefe de cozinha residente tem a seu cargo a gestão e distribuição de equipa, a execução de ementas, o controlo de custos, a elaboração de pratos e execução de inventários.

O economato funciona como o armazém geral do hotel, tendo como responsabilidade adquirir os produtos e mercadorias necessárias para a prestação de serviços na unidade hoteleira, controlar o seu stock, fazer a sua distribuição pelos diversos departamentos da unidade, fazer o levantamento dos preços respetivos, emitir ordens de compra e estabelecer um contacto permanente com fornecedores. O departamento de grupos efetua o registo e planeamento de reservas de um conjunto específico de clientes, constituindo uma interface, tanto através do contacto direto ou indireto. A equipa de manutenção acarreta tarefas de reparação e conservação de estruturas e materiais pertencentes ao hotel.

4.4. Caracterização da equipa de trabalho

O Hotel Infante Sagres possui um total de 48 funcionários, dos quais 43 são efetivos, 3 possuem um contrato a prazo e 2 são trabalhadores independentes, fornecendo à equipa de trabalho uma base sólida e continuada.



Gráfico 4.1: N° de funcionários na unidade hoteleira
Fonte: Elaboração própria

No total das 48 pessoas que trabalham no Hotel Infante de Sagres, respeitante à distribuição por género, a unidade hoteleira integra nos seus quadros um número ligeiramente superior de mulheres (27) em relação aos homens (21), traduzindo-se numa equipa de trabalho com 56 % de funcionários do sexo feminino e 44% do sexo masculino.



Gráfico 4.2: Caracterização da equipa de trabalho por género
Fonte: Elaboração própria

A equipa de trabalho prima pela experiência e maturidade no desempenho das suas funções. A média da idade do conjunto total dos funcionários presentes na unidade hoteleira é de 46 anos. A maioria dos funcionários situa-se nos intervalos que incluem o grupo etário entre os 40-49 anos (33%) e os 50-59 anos (27%). Por outro lado, são poucos os funcionários que possuem menos de 30 anos de idade (8%).

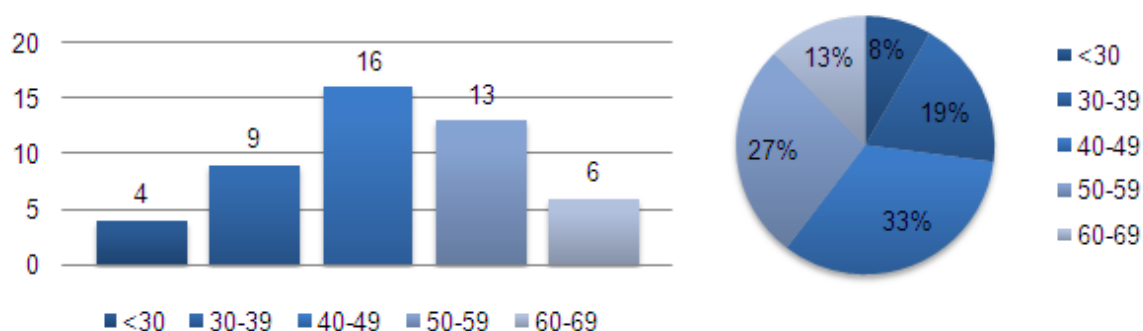


Gráfico 4.3/4.4: Caracterização da equipa de trabalho por grupo etário.
Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que a maioria dos funcionários (69%) possui a instrução do ensino básico. O ensino secundário representa 21% do grau de instrução dos colaboradores do Hotel Infante Sagres, seguido do ensino superior (8%) e um colaborador que não possui qualquer nível de instrução. Verifica-se a predominância de mão-de-obra semiespecializada e a

presença de pessoal com qualificações superiores nos departamentos da direção, contabilidade e grupos.



Gráfico 4.5: Caracterização da equipa de trabalho por habilitações literárias.
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à distribuição pelos departamentos do hotel, verifica-se que grande parte dos funcionários estão ligados ao departamento do alojamento (46%), refletindo a importância fulcral deste departamento para o funcionamento da unidade, resultante dos 10 trabalhadores ligados aos andares, 9 à receção e 3 à área que compreende a lavandaria. O departamento de grupos, departamento de pessoal, manutenção e bar (embora pertença ao departamento de restaurante) são as secções que integram menos elementos, possuindo somente 1 trabalhador em cada uma destas áreas enunciadas.

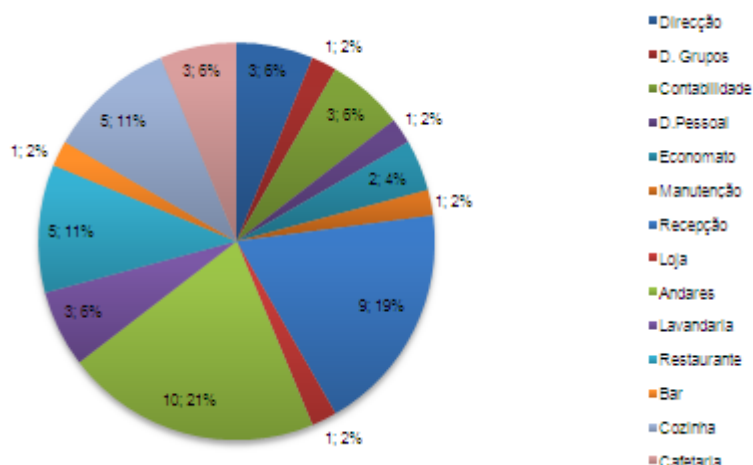


Gráfico 4.6: Caracterização da equipa de trabalho por departamento.
Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que os fatores que distinguem a equipa de trabalho do Hotel Infante Sagres são o seu know-how, a sua maturidade e estabilidade. Apesar de não ser uma equipa jovem nem com uma formação académica elevada, possui membros com vasta experiência no desempenho das suas tarefas. O facto de 90% dos funcionários serem efetivos é um fator de fortalecimento e coesão da equipa, sendo esta situação refletida num bom ambiente de trabalho e na interação com os clientes.

4.5. Comportamentos inovadores no Hotel Infante Sagres

4.5.1. Condicionantes do processo de inovação

Apesar de também serem considerados determinantes para o processo de inovação (Sundbo et al., 2007), o diretor do Hotel Infante Sagres apontou como principais condicionantes os fatores relativos ao conhecimento, nomeadamente ao nível de pessoal qualificado e das inflexibilidades organizacionais no interior da empresa, como a estrutura de gestão e a atitude face à mudança, como indica o Manual de Oslo (2005). Outro condicionante identificado prende-se com fatores institucionais, mais especificamente com a aplicação de alguns princípios de

HACCP para a hotelaria e restauração. O cumprimento da natureza das normas de construção e a sua disposição causam algum embaraço à criatividade devido aos rigorosos pré-requisitos e às múltiplas interpretações que a legislação pode ter.

Esta dificuldade foi sentida especialmente na reestruturação do edifício adjacente ao hotel ao nível dos pavimentos, sistemas de ventilação e lavatórios, onde estava instalada a antiga livraria de Avis e onde reside o novo restaurante do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions, o restaurante-bar Book. Apesar de restringir a criatividade, considera-se fundamental a aplicação da metodologia de HACCP, tanto ao nível da higiene e segurança do local, mas também porque fornece ao responsável pelo estabelecimento um conhecimento mais intenso dos serviços fornecidos e prestados.

4.5.2. Determinantes de inovação

Para o diretor da unidade hoteleira, a inovação é vista como:

Um processo que poderá não ser novo, poderá ser a aplicação de algo que já existe, cujos resultados são diferentes e positivos. É preciso ter uma grande imaginação e mente aberta. O pensamento é bastante importante neste processo, sobretudo no que diz respeito a algo exequível, aplicável e quantificável.

A nível organizacional, a liderança não vai ao encontro dos resultados de Hall e Williams (2008), não possuindo um plano estratégico destinado exclusivamente a inovar. A administração do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions identifica os objetivos anuais para a unidade hoteleira e define a sua estratégia de posicionamento no mercado, no entanto, a comunicação e partilha de ideias é por vezes mais limitada, devido à centralização da sua sede em Lisboa. A administração tenta colmatar este ponto com uma política de proximidade com o hotel, fornecendo instruções formais e um acompanhamento contínuo de todos os projetos em desenvolvimento. Porém, esta estratégia não se reflete num plano de ação com o objetivo específico de desenvolver processos inovadores.

Uma carência no que diz respeito aos determinantes de inovação está ligada aos recursos humanos. Verifica-se essa questão pela baixa escolaridade dos seus funcionários, já identificada anteriormente e pelas escassas horas de formação que a unidade fornece aos seus colaboradores. De acordo com a recolha de dados, no ano de 2010, foi realizada uma formação com a duração de duas horas sobre higiene e segurança alimentar, onde compareceram 16 funcionários. Estes funcionários integravam os departamentos da cozinha, restaurante, receção, economato e direção. Pikkemaat e Peters (2006), indicam para este caso particular que a dependência de mão-de-obra semiespecializada numa unidade hoteleira pode restringir e inibir o seu potencial inovador.

O conhecimento possui um papel importante nas atividades de inovação no hotel, embora não tenha sido identificado nenhum mecanismo formal. Existe uma proximidade entre os funcionários para colmatar este tipo de ausência, com reuniões contínuas entre a direção e os elementos do staff que têm um papel fundamental, potenciando ideias e fazendo a sua transmissão de forma mais eficiente. Estas reuniões foram verificadas e observadas repetidamente e incidiam sobretudo no desenvolvimento de serviços e organização de eventos ou receção de grupos com necessidades de acolhimento mais complexas e exigentes. Neste processo interno, o brainstorming é também aplicado conscientemente na tentativa de identificar soluções para algo que não está a funcionar corretamente.

Outra forma de encorajamento para a partilha de conhecimento e de novas ideias baseia-se na atribuição de prémios de incentivo aos funcionários, como estadias nos hotéis que integram o Grupo Lágrimas Hotels & Emotions. Embora a direção promova a partilha de conhecimento e de novas ideias, o diretor refere:

Nem todos os colaboradores partilham novas ideias. Mas existe um conjunto de pessoas que dentro da unidade que partilham novas ideias com muita frequência. Mas muitas vezes estamos focados e preocupados com a operação.

4.5.3. Instrumentos de inovação

O Hotel Infante Sagres também adquire novas ideias e conhecimento do exterior, com grande destaque na área dos eventos, na qual obtém informações sobre novas práticas e novos métodos, quer através da técnica do benchmarking, quer através da ajuda de pessoas especializadas que procuram o hotel para desenvolver determinadas ações. Destaca-se neste caso a metodologia adotada por parte da direção para a preparação dos workshops realizados na unidade hoteleira, durante o evento Japan Week, em 2010, no qual foi necessário recorrer ao auxílio externo, tanto ao nível de aquisição de conhecimento mais específico relativo à cultura japonesa, como para a elaboração e desenvolvimento do evento.

Um aspeto importante no Hotel Infante de Sagres são as parcerias de cooperação. A sua inserção no “coração” no polo turístico da área do Grande Porto fornece grande proximidade com as empresas ligadas à hotelaria. A cooperação entre estas empresas fornece uma aliança que permite o compartilhamento do risco inerente ao negócio, cujo contacto beneficia também as outras instituições favorecendo a criação de redes favoráveis.

No conjunto global, as parcerias da unidade hoteleira alargam os serviços fornecidos, melhoram a qualidade dos serviços prestados e aumentam a comunicação e exposição a mais clientes. Os parceiros de negócio passam pelos contratos de cooperação com o canal de vendas A Vida é Bela, o Sealife Porto, com programas turísticos alternativos e promoções vantajosas e com a Tap Portugal cujos serviços de restauração e alojamento prestados pelo Hotel Infante Sagres se revertem em milhas para os clientes da companhia aérea. O hotel possui ainda uma parceria com a Revista Happy que providencia vales de desconto para os seus leitores.

Apesar das cooperações mencionadas, a Castelbel possui um lugar de destaque como parceiro de negócio do Hotel Infante Sagres. A cooperação entre estas duas entidades possibilita o escoamento e venda dos produtos da marca e permite ao mesmo tempo a exclusividade ao hotel de possuir a única loja Castelbel em Portugal.

Destacam-se ainda as sinergias com entidades de responsabilidade social, no sentido de sensibilizar a cidade do Porto para causas nobres, proporcionando ao mesmo tempo maior visibilidade ao hotel, fator muito importante para a criação de vantagens competitivas. Um exemplo concreto foi a realização em 2010 de um Jantar de Gala da Abraço, para assinalar o Dia Mundial da Sida e angariar fundos para a construção de uma casa de acolhimento na cidade do Porto.

No que se refere à Investigação e Desenvolvimento, não existe uma política formal para este instrumento de inovação. Existe, em alternativa, um registo e discussão de ideias de carácter informal dentro da unidade, como foi verificado. Apesar da ausência de uma política formal de I&D, o Grupo Lágrimas Hotels & Emotions criou recentemente um hotel-escola, o Hotel Estrela, onde para além de fornecer educação e formação na área da hotelaria, terá como intuito a investigação de um conjunto de suportes práticos para o desenvolvimento de novos conceitos que promovam o desenvolvimento de vantagens competitivas dos hotéis que integram o grupo.

4.5.4. Natureza, tipo e categorias de inovação

Verifica-se que a inovação no Hotel Infante de Sagres não é de natureza radical. Todos os resultados inovadores resultaram numa melhoria dos produtos e serviços existentes, bem como a introdução de novos serviços como a criação do spa Angkor Wat, a implementação da loja Castelbel e a inauguração do novo restaurante-bar. Tal como nos estudos de Pikkemaat e Peters (2006) e Martí'nez-Ros e Orfila-Sintes (2009), identificou-se a natureza incremental da inovação no Hotel Infante Sagres, verificando-se um baixo nível de inovação, resultando em apenas pequenas mudanças que não são novas no mercado, mas que constituem novidade para a unidade hoteleira e seus clientes.

Foi necessário um alargamento dos serviços prestados no hotel e a pensar nisto, nos últimos quatro anos implementamos um Spa, uma loja e mais recentemente um novo restaurante, o que revela da nossa parte uma vontade de mudança e adequação às exigências do mercado.

De acordo com o alargamento de serviços verificado, apura-se que as inovações introduzidas na unidade são do tipo regular, sendo as menos radicais, de acordo com Hjalager (2002). Apesar de serem mudanças conservadoras, a médio e longo prazo poderão trazer benefícios para o hotel, ao nível da melhoria e alargamento dos serviços prestados, mas também contribuem para o aumento da qualidade da oferta turística da cidade do Porto. As inovações identificadas enquadram-se na categorização de inovação de produtos e serviços de Hjalager (1997), verificando-se com estas implementações um esforço da parte da administração no sentido de melhorar o portfólio dos produtos e novos serviços.

4.6. Sugestões de melhoria

Tendo em conta a organização e a qualidade associada ao Hotel Infante torna-se difícil apresentar sugestões para melhorar o seu processo de inovação. No entanto, verificou-se alguns aspetos que a empresa pode considerar:

- Um aspeto a melhorar passaria pela maior abertura da administração do Grupo Lágrimas no que diz respeito à tomada de decisões. As decisões críticas são tomadas apenas por um conjunto reduzido de elementos, não valorizando os efeitos que o debate de ideias e o esforço conjunto proporcionam;
- O Hotel Infante de Sagres não possui uma missão definida. Seria importante para a dinamização do processo de inovação clarificar este aspeto, nomeadamente ao nível dos objetivos e as estratégias de cada projeto assumido pela unidade;
- A estrutura hierarquizada do Hotel Infante de Sagres não traz benefícios à transmissão da informação entre os diversos departamentos. Apesar da informação ser encaminhada desde a direção para os restantes departamentos, a interdependência entre eles exige um encaminhamento de informação mais eficiente, através da simplificação dos procedimentos de transmissão de informação, o aumento do volume de reuniões entre os

vários departamentos, promoção e incentivo de diálogos mais frequentes entre os membros da direção e restantes funcionários;

- Foi verificado que somente alguns colaboradores é que partilham novas ideias com as hierarquias mais elevadas. Uma breve rotação dos funcionários por cada departamento iria permitir a aquisição de uma visão mais ampla do trabalho que é realizado no hotel e por conseguinte fomentar a discussão e debate de ideias;
- Verifica-se que a unidade hoteleira fornece escassas horas de formação por funcionário. Elevar o número de horas de formação em áreas estratégicas seria importante para elevar a qualidade dos serviços prestados. Mais do que a formação base, a formação estratégica pode ser a resposta para aumentar a competitividade e produção. Foi levado a cabo em Janeiro de 2011, um inquérito de sugestões aos funcionários, com uma taxa de resposta de 67 %. Das respostas obtidas nesse inquérito, 19% sugeria a implementação do aumento do número de horas de formação em áreas estratégicas, nomeadamente nas áreas de enologia, gestão de conflitos, técnicas de atendimento ao público e técnicas de vendas.

4.7. Conclusão

O caso de estudo permitiu reunir informações acerca dos procedimentos do Hotel Infante Sagres em relação à inovação. Pode-se concluir que a unidade hoteleira não tem definida uma missão específica para inovar, devido ao foco mais particular na realização das tarefas do quotidiano. Foi identificada a natureza incremental das inovações que foram introduzidas, que se enquadram numa tipologia regular de produtos e serviços, bem como condicionantes de caráter institucional e de conhecimento. O ambiente de trabalho e as parcerias de cooperação são meios importantes para introduzir mudanças na unidade hoteleira. Esta análise possibilita entender os seus comportamentos inovadores de forma mais detalhada, fornecendo um contributo para o alargamento do estudo sobre a inovação na hotelaria. A discussão dos dados recolhidos neste capítulo

irá ser reforçada no capítulo 6, aquando da comparação com os dados fornecidos pelos gestores hoteleiros entrevistados.

Capítulo 5 - Análise dos Conteúdos das Entrevistas

5.1. Introdução

O presente capítulo tem como propósito fazer a análise dos resultados derivados da realização de dezoito entrevistas semiestruturadas a gestores hoteleiros na sub-região do Grande Porto. De forma a organizar os dados recolhidos, optou-se pelo método de análise de conteúdos no sentido descobrir os padrões associados ao comportamento inovador dos hotéis que constituem a amostra deste estudo, de uma forma relativamente precisa, tendo em consideração um conjunto de categorias e subcategorias pré-definidas identificadas no quadro de análise concetual (Figura 3.1) presente no capítulo 3 (secção 3.2.)

Para a realização da análise de conteúdos neste estudo seguiram-se os procedimentos metodológicos já enunciados no capítulo 3 (secção 3.5), tendo em conta os processos indicados por Zhang, Y. e Wildemuth, B. (2009), Krippendorff, K. (2004) e as fases expostas no estudo de Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira categoria (C1) diz respeito a um dos determinantes de inovação identificado por Hall e Williams (2008), a liderança e visão inovadora, compreendendo as respostas dos gestores hoteleiros acerca da sua visão sobre o conceito de inovação (Sc1), os atributos que consideram necessários para inovar (Sc2), bem como a importância que cada unidade hoteleira fornece ao processo (Sc3). A segunda categoria (C2) reúne as respostas fornecidas pela amostra quando questionados acerca das inovações introduzidas em cada unidade hoteleira nos últimos três anos. As respostas obtidas contribuirão para classificar as inovações de acordo com a sua natureza (Rossi, 2002), tipo (Hjalager, 2002) e categoria (Hjalager, 1997).

No que diz respeito à terceira categoria (C3), engloba os processos relacionados com a equipa de trabalho ao nível da partilha do conhecimento (Sc5), o suporte e incentivo à partilha do conhecimento (Sc6) e a partilha de ideias (Sc7). Esta

categoria ajudará a compreender outros determinantes de inovação, nomeadamente, as competências e a criatividade dos recursos humanos de cada unidade (Sundbo et al., 2007), a partilha de conhecimento (Hall e Williams, 2008; Hjalager, 2010; OCDE, 2005; Hu et al., 2009) e o respetivo ambiente inovador (Radu & Dragos, 2007; Chen, 2010).

Na quarta categoria (C4) apuram-se os instrumentos de inovação utilizados por cada hotel que compreende a amostra, como as parcerias de cooperação (Freeman, 1998; Sundbo et al., 2007; Hall e Williams, 2008; Marshal et al., 2010), benchmarking (Faché, 2000), service blueprinting (Faché, 2000), investigação e desenvolvimento (OCDE, 2005; Kline & Rosenberg, 1986) e as tecnologias de informação e comunicação (Sundbo et al., 2007; Hjalager, 2010; Den Hertog, 2000). De forma a identificar estes instrumentos, serão analisadas as respostas relativas às parcerias (Sc8), os produtos desenvolvidos entre as unidades hoteleiras e os respetivos parceiros de cooperação (Sc9), a política de cada hotel face à pesquisa e desenvolvimento (Sc10), bem como os seus métodos de pesquisa (sc11).

A quinta categoria (C5) refere-se aos condicionantes ou entraves para a implementação do processo de inovação em cada unidade hoteleira. De acordo com o quadro de análise concetual (Figura 3.1), foram identificados condicionantes como os custos associados ao processo de inovar (OCDE, 2005), o conhecimento (OCDE, 2005), o mercado (OCDE, 2005) e condicionantes institucionais (OCDE, 2005). A análise de conteúdos permitirá verificar se existem outros condicionantes, para além dos identificados.

A análise dos conteúdos referente às questões colocadas nas entrevistas apresenta-se de seguida sumariada, contendo todas as frequências de resposta (F) que foram verificadas segundo as categorias de liderança e visão inovadora, inovações introduzidas, equipa de trabalho, instrumentos e condicionantes do seu processo, bem como a percentagem correspondente. Em anexo encontram-se as transcrições integrais das entrevistas (Cf. Apêndice II), tal como a respetiva análise, contendo as unidades de registo e as unidades de contexto associadas (Cf. Apêndice III).

5.2. Determinantes de inovação

<i>Liderança e visão Inovadora</i>	Conteúdos	F	%
Visão	Reinvenção de conceitos	2	8
	Constitui novidade	6	25
	Criação	2	8
	Fornecer vantagens competitivas	3	13
	Original	1	4
	Diferente	6	25
	Vantajoso para o cliente	3	13
	Constitui mudança	1	4
Determinantes/atributos	Competências/características pessoais	9	30
	Conhecimento	6	20
	Capacidade de incentivar a equipa	3	10
	Experiência	1	3
	Formação	4	13
	Abertura e captação de novas ideias/práticas	4	13
	Equipa de trabalho qualificada	2	7
	Não é a sua função	1	3
Importância da inovação	Muito importante	13	72
	Importante	2	11
	Pouco importante	1	6
	Importância limitada	1	6
	Importância não explícita	1	6

Tabela 5.1: Liderança e visão inovadora dos gestores hoteleiros.
Fonte: Elaboração própria

Questão 1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Pelos dados expostos na Tabela 5.1, a visão que os entrevistados possuem acerca do conceito de inovação encontra-se claramente manifestada. Nas opiniões recolhidas, verifica-se que as respostas com maior frequência são relativas à visão do conceito de inovação com uma associação à constituição de novidade, um processo de diferenciação. Para esta visão em particular, um gestor hoteleiro indica:

[...] a inovação é a introdução de produtos ou serviços para o cliente que se distinguem pela diferença, pela novidade [...] (UC 17.1).

Três gestores referiram que este processo fornece vantagens competitivas organizacionais, trazendo também vantagens para o cliente. Como se identifica, a visão predominante da inovação encontra-se manifestamente relacionada com um grau de radicalidade, onde podemos verificar pela frequência de respostas fornecidas associadas à novidade, à diferença, à criação, à originalidade e constituição de mudança:

[...] é algo novo, que podemos obter um valor acrescentado e que não esteja implementado na unidade (UC 5.1); [...] é algo diferente que os outros não costumam fazer, num determinado espaço (UC 12.1); [...] que entre em rutura com os paradigmas, fora do habitual (UC 8.1); [...] de origem criativa que traga algo de positivo e produtivo [...] (UC 2.1); [...] ligado à originalidade [...] (UC 4.1); [...] é a capacidade de mudança antecipando os comportamentos. Uma rutura com a forma de fazer as coisas ou nos seus processos (UC 18.1).

No entanto, os gestores fornecem respostas que caracterizam o processo de inovar sob uma perspetiva incremental de renovação ou reinvenção:

[...] ter a capacidade de reinventar conceitos (UC 1.1); [...] a inovação significa novidade ou renovação (UC 6.1); [...] algo diferente ou melhorado que implementamos, com características únicas (UC 14.1).

Questão 2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um gestor hoteleiro seja inovador?

A análise de conteúdos indica que 30 % das respostas fornecidas em relação aos atributos necessários para que um gestor hoteleiro seja inovador estão associadas a competências e características pessoais. De acordo com o que foi relatado, um gestor hoteleiro deverá:

[...] estar em constante interação [...] (UC 1.2); [...] tem de ser criativo (UC 3.2); [...] alguém que consiga antecipar as necessidades futuras, descobrir em que direção está o mercado, ser capaz de arranjar soluções e proporcionar novas ofertas (UC 4.2); [...] ser curioso e ter coragem para implementar os processos (UC 5.2); [...] terá de ser dotado de espírito crítico, ser dinâmico e proactivo [...] (UC 14.2); [...] gerar um equilíbrio entre criatividade e gestão financeira (UC 16.2); [...] necessita de imparcialidade e clareza que lhe permita visualizar oportunidades para inovar (UC 18.3).

Para além destas competências, o conhecimento, um determinante do processo de inovação, também é encarado como um atributo importante. Neste ponto, alguns entrevistados destacam a necessidade do gestor hoteleiro:

[...] estar atento ao que se passa e ao que é favorável importar para a sua unidade (UC 3.2); [...] estar muito bem informado, atualizado [...] (UC 9.2); [...] com um elevado nível de conhecimento (UC 8.2).

A abertura e captação de novas ideias e novas práticas foram também atributos mencionados por uma parte significativa do grupo entrevistado (13%). Estes indicam que o gestor hoteleiro deverá:

[...] ouvir opiniões de outras áreas de negócio e captar as boas práticas criativas (UC 2.2); [...] é necessário ter abertura e apreender as novas tendências [...] (UC 5.2); [...] é determinante que o diretor faça uma recolha de opiniões internas e externas e transmita com sucesso a política da empresa à equipa de trabalho (UC 11.2); [...] aberto a novas ideias, que debata constantemente com a sua equipa [...] (UC 13.2).

Outro atributo mencionado está relacionado com a formação que o gestor hoteleiro deverá possuir, como referem 13% dos entrevistados. A capacidade de incentivar a equipa de trabalho foi também descrita por 3 elementos constituintes

da amostra como uma valência necessária para que um gestor hoteleiro seja inovador, quer seja através do desenvolvimento do espírito inovador da equipa, através da sua motivação ou através do envolvimento com a sua equipa de trabalho. Surgem outros elementos com uma menor frequência, nomeadamente, a importância de uma equipa de trabalho qualificada ou a experiência do gestor. Um dos entrevistados (UC 7.2) refere que a inovação não faz parte das funções de um gestor hoteleiro.

Questão 3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

72% dos gestores entrevistados relatam que a sua unidade hoteleira encara o processo de inovação com muita importância. Alguns entrevistados destacaram nesta questão:

[...] estamos constantemente à procura de algo novo e diariamente elaboramos planos de ação de 3 a 6 meses (UC 2.3); [...] desde a nossa abertura que a concorrência tem crescido e o processo de inovação é fundamental para manter a nossa competitividade (UC 8.3); [...] tentamos sempre bater a concorrência através da diferença, pela experiência que proporcionamos (UC 11.3); [...] este foi o 1º hotel de uma estrela a ser construído de raiz em Portugal, demos muita importância à inovação desde o início, quando juntamos vários conceitos de hotéis franceses com o mesmo target group que o nosso (UC 12.3); [...] tentamos sempre lançar produtos diferentes, pois o próprio mercado percebe quem são os inovadores e seguidores (UC 18.3).

Dois dos gestores indicaram que a sua unidade hoteleira considera a inovação como um processo importante:

[...] é importante para nós o processo, no entanto, esta unidade tem 200 anos, o nosso serviço é clássico, tipicamente português. Só inovamos ao nível da comunicação e das novas tecnologias (UC 10.3); [...] desde a abertura do hotel que testamos coisas novas, a importância é constante, com o objetivo de dar lucro e produtividade (UC 13.3).

Os restantes elementos da amostra consideraram o processo como sendo pouco importante, com importância limitada ou com importância que não é explícita para as suas unidades hoteleiras:

[...] damos pouca importância ao processo, pois a nossa unidade é tradicional, onde não podemos comportar as grandes mudanças, devido aos nossos clientes (UC 5.3); [...] neste tipo de cadeia hoteleira onde tudo está estandardizado, existem estratégias de inovação, porém estamos sempre limitados às regras da cadeia (UC 1.3); [...] não é explícita, pois somos uma unidade recente e temos uma estrutura pequena, pelo que ainda estamos numa fase de crescimento do nosso projeto (UC 4.3).

5.3. Inovações introduzidas

<i>Inovações</i>	Conteúdos	F	%
	Informática	8	24
	Introdução de novos serviços	9	27
	Alterações no design	5	15
	Arquitetura	1	3
	Políticas de responsabilidade social	1	3
	Renovação de infraestruturas	1	3
	Formação especializada	3	9
	Novos métodos de comercialização	1	3
	Responsabilidade ambiental	2	6
	Parcerias	1	3

Tabela 5.2: Inovações introduzidas nas unidades hoteleiras.
Fonte: Elaboração própria

Questão 4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Foi verificado na análise de conteúdos, no que diz respeito a inovações introduzidas nos últimos 3 anos, que 27% dos gestores entrevistados destacaram a introdução de novos serviços nas unidades hoteleiras como miniginásios, serviço de transferes, serviços de spa e a implementação de quartos fitness:

[...] adaptamos no nosso espaço um miniginásio e implementamos o serviços de transferes para clientes (UC 1.4); [...] destaco a implementação de uma sala de massagens (UC 5.4); [...] introduzimos quartos fitness na nossa unidade (UC 9.4); [...] a inclusão de fragrâncias únicas pelos quartos e um serviço de Spa com água do Mar Morto, onde inclui tratamento de relaxamento e psicólogo (UC 11.4); [...] introduzimos inovações sobretudo ao nível dos serviços prestados [...] (UC 14.4); [...] somos inovadores por sermos um hotel pólo, com centro de congressos, 5 restaurantes, 2 bares e um centro de comércio [...] (UC 15.4); [...] possuímos um dos Spas mais exclusivos em Portugal [...] (UC 16.4).

Os gestores identificaram inovações de carácter informático, como a introdução de internet, software renovado, instalação de redes wireless, elevadores com sistema de divulgação informatizado, reservas online, sistemas de CRM e aplicações 3D. Estas inovações foram referenciadas por 24 % dos entrevistados:

[...] renovamos a rede wireless (UC 1.4); [...] introduzimos novos elevadores com sistema informático de divulgação da unidade (UC 3.4); [...] sobretudo a aplicação de um software de gestão e a instalação de internet por todo o hotel (UC 10.4); [...] a implementação de um sistema de informatização dos quartos e um sistema de controlo dos andares (UC 12.4); [...] temos também um sistema CRM de forma a conhecer com mais pormenores os nossos clientes (UC 15.4); [...] fomos pioneiros em Portugal na introdução de reservas online via sms e possuímos um site completamente inovador premiado (UC 17.4); [...] destaco a aplicação em 3D para que os organizadores de eventos tenham a possibilidade de visualizar a disposição do espaço em tempo real (UC 18.4).

As alterações no design nas unidades hoteleiras também foram mencionadas como inovações por 5 gestores, constituindo desta forma 15% das respostas fornecidas:

[...] mudamos o conceito e design do lobby, fizemos alterações no restaurante e no bar alargamos a nossa politica social com diversas campanhas de sensibilização (UC 2.4); [...] adotamos um design inovador,

mas minimalista que vai de encontro com o nosso tipo de cliente (UC 7.4); [...] o design do nosso hotel diferencia-nos e distingue-nos da concorrência.” (UC 8.4); [...] inovamos no design e infraestrutura do restaurante (UC 13.4); [...] introduzimos inovações no design da unidade. Destaco sobretudo os nossos andares temáticos (UC 14.4).

As formações especializadas também foram mencionadas como inovações implementadas por 3 gestores. Foram referidas formações de progressão humana, através de coaching na área de acolhimento e atendimento (UC 3.4), processos de team building (UC 8.4) e formações especializadas (UC 15.4). Também foram mencionadas a implementação de políticas de responsabilidade ambiental por 2 entrevistados, nomeadamente ao nível da redução de consumo energético (UC 9.4), do reaproveitamento da água e reciclagem dos produtos orgânicos (UC 16.4).

Outras respostas fornecidas pelos gestores com uma menor frequência estão associadas a renovações nas infraestruturas no restaurante e bar de uma unidade hoteleira (UC 2.4), a introdução de novos métodos de comercialização (UC 6.4), implementação de políticas de responsabilidade social (UC 2.4) e uma parceria exclusiva com produtores vínicos (UC 16.4). Destaque ainda para a referência à inovação na arquitetura da fachada de uma unidade hoteleira (UC 4.4).

5.4. Equipa de trabalho

<i>Equipa de trabalho</i>	Conteúdos	F	%
Partilha do conhecimento	Reuniões	4	17
	Intercâmbio e partilha de informação	5	22
	Plataformas intranet/ online	6	27
	Formação	4	17
	Departamento Recursos Humanos	1	4
	Informal	3	13

Capítulo 5 – Análise dos Conteúdos das Entrevistas

Suporte e incentivo à partilha do conhecimento	Formação	7	33
	Abertura e partilha de informação	5	23
	Motivação Pessoal	2	10
	Team Building	1	4
	Prémios e incentivos	2	10
	Reuniões	2	10
	Departamento dos recursos humanos	2	10
Partilha de ideias	Envolvimento e diálogo entre a equipa de trabalho	8	36
	Solicitação de ideias	1	5
	Reuniões	5	23
	Prémios	2	9
	Formação	1	5
	Flexibilidade das chefias	2	9
	Programa de sugestões	3	13
Frequência			
	Muito Frequente	7	44
	Frequente	5	31
	Pouco frequente	2	13
	Não é frequente	2	13

Tabela 5.3: Comportamento da equipa de trabalho face ao processo de inovação.

Fonte: Elaboração própria

Questão 5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Pelos resultados apurados, constata-se que a partilha de conhecimento é feita de forma expressiva (27%) através do uso de plataformas de intranet ou outros mecanismos online, como o correio eletrónico. Relativamente a esta questão, os gestores apontam:

[...] temos uma rede partilhada para que todos os colaboradores possam aceder a todas as informações sobre a unidade (UC 5.5); [...] possuímos uma plataforma intranet com informações minuciosas sobre o Grupo Pestana (UC 13.5); [...] recorremos sobretudo ao contacto pessoal e virtual (UC 14.5); [...] através da partilha de informação com todos os colaboradores, tanto por e-mail como nas reuniões (UC 15.5); [...] através de uma plataforma online desenvolvida por uma empresa portuguesa que nos permite partilhar qualquer tipo de comunicação ou informação com todos os colaboradores (UC17.5); [...] é feita sobretudo através de uma plataforma intranet (UC 18.5).

As reuniões internas também representam uma parte significativa da partilha de conhecimento, aplicando-se este método de transmissão de informação em 4 unidades hoteleiras dos gestores inquiridos:

[...] fazemos bastantes reuniões internas de modo a partilhar ideias, opiniões, informação e experiências (UC 1.5); [...] quando se tomam as decisões, comunicámos com a equipa e temos mecanismos estabelecidos para fluir o conhecimento, tais como reuniões semanais com chefias [...] (UC 2.5); [...] fazemos ocasionalmente reuniões com os chefes de cada departamento de forma a partilhar a informação pertinente (UC 3.5); [...] para além dos encontros anuais, a nível interno fazemos reuniões semanais com os quadros de chefia, onde todos partilham informações e novas ideias (UC 4.5).

Com o mesmo número de frequência de respostas fornecidas pelos gestores (4), a formação é também utilizada como uma das ferramentas para a partilha de conhecimento dentro das unidades hoteleiras:

[...] fazemos ações de formação constantemente, sobretudo no departamento de andares [...] (UC 12.5); [...] também possuímos uma plataforma de formação online (UC 13.5); [...] recorremos sobretudo a ações de formação [...] (UC 14.5); [...] através de uma formação personalizada e rígida [...] (UC 15.5).

O intercâmbio e o contacto pessoal são utilizados em 5 dos hotéis que representam a amostra. Relativamente ao intercâmbio de conhecimentos, os gestores referiram a troca a informações permanentes entre os colaboradores e diversas unidades hoteleiras a nível de operacionalização. No que diz respeito ao contacto pessoal, é incentivado, pelo meio da envolvimento de todos os colaboradores no processo e de diretrizes constantes. Um dos gestores referiu que a partilha de conhecimento é emitida através do departamento dos recursos humanos toda, de forma a distinguir a missão do hotel (UC 16.5).

Três elementos da amostra referiram que a partilha de conhecimento é transmitida de forma informal:

[...] a unidade hoteleira não possui nenhum mecanismo formal para esse efeito [...] (UC 9.5); [...] a nível formal não possuímos nenhum departamento responsabilizado pela partilha de conhecimento, mas para o Solverde a partilha de informação e conhecimento entre todos os funcionários é feita diariamente sob diversas formas (UC 11.5); [...] a nossa unidade não possui um mecanismo formal para esse efeito [...] (UC 14.5).

Questão 6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Quanto ao suporte e incentivo da partilha de conhecimento, foi apurado que a formação é o principal mecanismo utilizado nas unidades hoteleiras (33%):

[...] fazemos constantemente várias formações dentro e fora da unidade hoteleira, principalmente ao nível de línguas, atendimento e gastronomia (UC 1.6); [...] fazemos ações formação recorrentes [...] (UC 2.6) [...] sobretudo através da motivação pessoal e de ações de formação (UC 3.6); [...] fazemos ações de formação anuais em determinados sectores (UC 5.6); [...] também fazemos constantemente diversas ações de formação, nomeadamente, ao nível do HCCP, da comunicação e gestão de eventos (UC 9.6); [...] aproveitamos o conhecimento e experiência dos nossos recursos humanos. Os nossos funcionários participam constantemente em formações e feiras (UC 16.6); [...] temos processos de formação e de objetivos, que de alguma forma suporta a partilha de conhecimento (UC 17.6).

Os entrevistados encaram a abertura e partilha de informação na unidade como um importante suporte e incentivo de difusão de conhecimento, representando 23% das respostas fornecidas pelos gestores:

[...] partilhamos bastante informação sobretudo entre colaboradores do mesmo departamento (UC 8.6); [...] tentamos que todos os nossos colaboradores participem nas decisões, partilha-mos constantemente informação com todos os departamentos através de uma pasta partilhada na rede do hotel [...] (UC 9.6); [...] não existe nada pré-estabelecido, no entanto, damos bastante apoio e troca de impressões nesse sentido (UC 10.6); [...] fazemos uma partilha de informação recorrente (UC 12.6); [...] através de uma partilha de informação constante entre todos os colaboradores (UC 18.6).

As reuniões foram destacadas por 2 gestores como um suporte e incentivo à partilha do conhecimento dentro das suas unidades hoteleiras. Destaca-se a frequência regular que estas reuniões possuem:

[...] a base de suporte e incentivo está no diálogo constante, nas reuniões que tenho com todo o staff, duas vezes por semana (UC 11.6); [...] tento incentivar os meus colaboradores a partilhar novas ideias sobretudo nas reuniões semestrais realizadas com todos os departamentos [...] (UC 14.6).

A motivação, quer ao nível pessoal, quer pela envolvimento dos colaboradores, representa 10% dos métodos de suporte e incentivo de partilha de conhecimento descritos pelos entrevistados:

[...] através da motivação pessoal [...] (UC 3.6); [...] só acredito numa gestão partilhada, pelo que suporto a envolvimento de todos os colaboradores (UC 13.6).

Prémios e incentivos foram destacados por 2 gestores como processo de aquisição de boas soluções para a unidade hoteleira (UC 6.6) e como forma de motivação a partilhar conhecimentos sobre cada tarefa desempenhada em cada departamento (UC 7.6). Em 2 hotéis, o departamento dos recursos humanos foi identificado como sendo o meio de reencaminhamento de conhecimento tanto para as chefias como para os restantes colaboradores. Um outro suporte e incentivo identificado com uma menor frequência está relacionado com o processo de team building:

[...] desde o primeiro dia que estipulamos um processo de team building de forma a que todos os colaboradores possam partilhar as suas ideias sem se inibirem com as hierarquias (UC 4.6).

Questão 7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência?

No que diz respeito à partilha de ideias dos funcionários, uma larga percentagem das respostas fornecidas pelos gestores (44%) indicam uma partilha de ideias muito frequente nas suas unidades hoteleiras. 31 % dos entrevistados indicaram que a partilha de ideias é frequente, 13% referem que a partilha é pouco frequente e 13% relatam que não é frequente.

O envolvimento e diálogo entre a equipa de trabalho são os métodos de partilha de novas ideias mais referidos pelos entrevistados (36%):

[...] existe um grande envolvimento da equipa (UC 1.7); [...] a partilha de novas ideias não é frequente, nem tão habitual como gostaríamos, no entanto, estamos sempre abertos ao diálogo (UC 3.7); [...] tento sempre ter interações regulares com todos os funcionários (UC 4.7); [...] existe uma grande flexibilidade da direção no diálogo com os seus trabalhadores (UC 7.7); [...] através do diálogo entre chefias e colaboradores incentivamos a divulgação de novas ideias (UC 8.7); [...] dialogamos constantemente (UC 11.7); [...] depende da dinâmica de cada equipa (UC 14.7); [...] encorajamos com muita frequência a comunicação dos colaboradores com as chefias (UC 15.7).

A análise de conteúdos sugere que, tendo em conta a resposta de 5 gestores, a realização de reuniões incentiva e estimula a partilha de ideias dos funcionários:

[...] convocámos várias reuniões e discussões nas redes sociais de forma a estimular os nossos colaboradores a partilhar as suas ideias. Dá-mos bastante liberdade criativa (UC 1.7); [...] fazemos reuniões semanais com as chefias, onde tentamos sempre incentivar a partilha de novas ideias (UC 5.7); [...] os funcionários partilham as suas ideias conforme a hierarquia e fazemos reuniões semanais com os chefes de staff (UC 10.7); [...] são também incentivados e encorajados nas nossas reuniões [...] (UC 12.7); [...] realizamos reuniões para podermos debater ideias novas para elevar a performance do hotel (UC 13.7).

Apura-se que a implementação de programas de sugestões em 3 hotéis do conjunto da amostra também ajudam os seus gestores a receber ideias novas por parte dos seus colaboradores:

[...] temos também uma caixa de sugestões (UC 9.7); [...] são também incentivados e encorajados [...] através de um livro de sugestões que serve

Capítulo 5 – Análise dos Conteúdos das Entrevistas

esse propósito (UC 12.7); [...] também temos um programa de sugestões implementado (UC 16.7).

Para além dos métodos enunciados anteriormente, a flexibilidade das chefias e os prémios representam ambos 9% das repostas fornecidas:

[...] existe uma grande flexibilidade da direção no diálogo com os seus trabalhadores (UC 7.7); [...] encorajamos com muita frequência a comunicação dos colaboradores com as chefias (UC 15.7).

Os funcionários não partilham novas ideias tão ativamente nem tão frequentemente quanto desejável. Premiamos as boas soluções que os funcionários apresentam (UC 6.7); [...] a partilha não é frequente, muito por culpa da cultura empresarial existente. No entanto, o Vila Galé possui uma revista interna que promove ideias inovadoras em contrapartida de um prémio (UC 17.7).

Com uma frequência de respostas mais baixa, a solicitação de ideias (UC 2.7) e a formação (UC 11.7) foram também identificados pelos gestores hoteleiros como forma de partilha de novas ideias.

5.5. Instrumentos de inovação

<i>Instrumentos</i>	Conteúdos	F	%
Parcerias	Empresas locais	7	31
	Produtores vinícolas	2	9
	Instituições de solidariedade	1	4
	Grupos Hoteleiros	2	9
	Players do sistema turístico	5	22
	Atrações da cidade	1	4
	Empresas de formação	2	9
	Associações comerciais	1	4
	Bancos /postos de abastecimento	1	4

Capítulo 5 – Análise dos Conteúdos das Entrevistas

	Universidades	1	4
Produtos desenvolvidos	Pacotes e programas turísticos	9	50
	Programa de gestão preventiva	1	6
	Serviços hoteleiros	2	11
	Não possui	6	33
Investigação e desenvolvimento	Departamento comercial	1	5
	Informal	6	32
	Departamento de P&D	3	16
	Departamento de Marketing	1	5
	Departamento de IT	2	11
	Departamento da qualidade	1	5
	Universidades	1	5
	Não possui	4	21
Método de pesquisa	Debate de ideias	4	15
	Meios de comunicação	5	19
	Brainstorming	3	11
	Benchmarking	9	33
	Formação	1	4
	Experiência	3	11
	Parcerias	1	4
	Não é a função do diretor	1	4

Tabela 5.4: Instrumentos de inovação.
Fonte: Elaboração própria

Questão 8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Os entrevistados identificaram várias parcerias nas unidades hoteleiras em estudo, nas quais as empresas locais possuem maior representatividade (31%):

[...] empresas de atividades de lazer e cultura locais (UC 1.8); [...] empresas especializadas no fornecimento de serviços hoteleiros que permitem que usufruamos do que melhor existe no mercado [...] (UC 6.8); [...] temos parcerias com a Holmes place e Team Spa, para que os nossos clientes possam também utilizar serviços de Spa, instalações de ginásio e piscina [...] (UC 9.8); [...] empresas que melhoram o sistema de qualidade e responsabilidade do nosso hotel (UC 15.8); [...] temos uma parceria com uma empresa local de especialização literária que nos atualiza a biblioteca com os livros que obtêm os melhores ratings (UC 16.8); [...] empresas de informática, de marketing e de animação [...] (UC 17.8); [...] a empresa ESPA [...] (UC 18.9).

Algumas empresas que integram o sistema turístico, como agências de viagens, outros hotéis, empresas de transporte e operadores turísticos, representam 22% das parcerias identificadas pelos gestores:

[...] pelos clientes que mobiliza, as viagens el Corte Inglês são o nosso maior parceiro (UC 7.8); [...] temos parceria com alguns hotéis em Lisboa que permitem aos nossos comerciais ficarem alojados gratuitamente nessas unidades (UC 9.8); [...] temos parcerias com outras unidades hoteleiras [...] e com agências de viagens.” (UC 10.8); [...] não estamos isolados, possuímos parcerias com empresas de transporte, nomeadamente, de rent-a-car e de passeios de barco que permitem alargar os nossos serviços (UC 12.8); [...] temos várias parcerias sobretudo com companhias aéreas, empresas de transporte, agências de viagem e operadores turísticos que nos permitem investimentos inferiores (UC 13.8).

Destacam-se também as parcerias com grupos hoteleiros, identificadas por 2 elementos da amostra e as parcerias com produtores vinícolas:

[...] temos parceiras com a cadeia hoteleira Othon, de forma a que eles incluam o nosso hotel na sua promoção no Brasil (UC 3.8); [...] fazemos parte de duas redes de hotéis, a Design Hotels e a Artech, que são os nossos principais parceiros. Estas parcerias permitem à nossa unidade melhorar a comunicação com o cliente, conhecer o mercado e ter acesso a eventos importantes para o Hotel Teatro (UC 4.8).

[...] Temos também parcerias com alguns produtores vinícolas (UC 2.8); [...] temos parceiros vinhos, algo que é exclusivo na hotelaria portuguesa, na qual compram a imagem de um dos nossos quartos [...] (UC 16.8).

Foram reportadas outras parcerias, como empresas que prestam serviços de formação (*UC 2.8, UC 18.8*), instituições de solidariedade (*UC 2.8*), o Sea Life Porto (*atração local, UC 14.8*), associações comerciais (*UC 10.8*) e a Universidade de Cornell (*18.9*). Foram também verificadas parcerias com instituições bancárias e postos de abastecimento de combustível (*UC 11.8*). 2 entrevistados afirmaram que a sua unidade hoteleira não possui parcerias que lhes permitam elevar a sua performance (*UC 5.8, UC 8.8*).

Questão 9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto em cooperação com os seus parceiros?

Relativamente ao desenvolvimento de produtos em cooperação com os parceiros das unidades hoteleiras, 50% dos entrevistados referiram a criação de pacotes e programas turísticos:

[...] desenvolvemos o nosso programa a dois para o dia de São Valentim com um centro estético local (*UC 1.9*); [...] realizamos o mês do coração juntamente com a Fundação Portuguesa de Cardiologia e temos a 5ª feira vintage onde fazemos apresentação e degustação de vinhos (*UC 2.9*); [...] desenvolvemos em parceria com a Othon pacotes próprios para o mercado brasileiro (*UC 3.9*); [...] a criação de pacotes turísticos com modalidades diversas, como alojamento e transporte ou animação (*UC 10.9*); [...] para os clientes dos nossos parceiros empresariais oferecemos pacotes personalizados exclusivos (*UC 11.9*); [...] sobretudo campanhas com os nossos parceiros, como a modalidade de carro mais alojamento ou um restaurante local mais alojamento (*UC 12.9*); [...] destaco os pacotes que temos pensado para os clientes que pretendem um produto chave na mão, como o produto património mundial e cultural (*UC 13.9*); [...] Porto Temático (*UC14.9*); [...] através desta parceria, o serviço que oferecemos ao cliente é mais rico, tanto a nível da experiência vínica cénica e gustativa (*UC 16.9*).

Para além dos produtos mencionados, 2 gestores referiram a criação de serviços hoteleiros como o serviço de Spa in room (*UC 9.9; 18.9*). Numa das unidades hoteleiras, implementou-se um programa de gestão preventiva (*UC 6.9*). Destaca-se também 33% da amostra do estudo pelo não desenvolvimento de produtos em cooperação com parceiros de negócio.

Questão 10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Através da análise dos dados, foi possível verificar que 32% das unidades hoteleiras não possuem uma política formal de investigação e desenvolvimento:

[...] a pesquisa é feita de um modo informal e pouco regular, tendo em conta algumas necessidades pontuais (UC 5.10); [...] não existe formalmente, mas de uma forma genérica, estamos sempre à procura de algo novo, de novas ideias de forma a melhorar o nosso serviço (UC 8.10); [...] não temos uma política formalizada, no entanto, a direção procura constantemente informação que nos permita responder eficazmente ao mercado (UC 9.10); [...] não existe uma política de pesquisa e desenvolvimento consolidada na unidade, no entanto, procuramos analisar constantemente o mercado e os questionários de satisfação que os nossos clientes preenchem (UC 14.10); [...] existe um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido sobretudo nos campos da informação e da rentabilização de processos (UC 17.10).

Dos gestores entrevistados, 16% referiram que apesar da sua unidade hoteleira não possuir um departamento de pesquisa e desenvolvimento, as respetivas sedes incorporam esse departamento:

[...] a nossa sede possui um departamento específico para pesquisa e desenvolvimento [...] (UC 1.10); [...] todas as chefias se reúnem semanalmente para abordar esta temática, no entanto, a cadeia Melia possui uma equipa específica para pesquisa e desenvolvimento (UC 2.10); [...] existe um departamento especializado em pesquisa e desenvolvimento na sede dos hotéis AC (UC 7.10).

Dois elementos da amostra indicaram que o departamento de tecnologia de informação incorpora as funcionalidades de investigação e desenvolvimento, ao nível do grupo hoteleiro onde as suas unidades estão inseridas:

[...] no grupo Pestana temos o departamento central de IT para todas as unidades hoteleiras. Este departamento está sempre atento às novidades do mercado (UC 13.10); [...] está perfeitamente consolidada, principalmente ao nível de tecnologias e na área comercial. Temos um IT manager que nos atualiza os sistemas informáticos (UC 16.10).

Foi referido por 4 gestores hoteleiros que as suas unidades não possuem departamento de investigação e desenvolvimento. As restantes respostas com uma frequência mais reduzida, indicaram que a pesquisa e desenvolvimento de

cada unidade hoteleira é realizada através do departamento comercial (*UC 10.10*), do departamento de marketing (*UC 11.10*), do departamento de qualidade (*UC 15.10*) e através do auxílio de universidades (*UC 18.10*).

Questão 11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

A técnica de benchmarking foi o método de pesquisa de ideias inovadoras com uma frequência mais elevada, representando 33% das respostas. Nove gestores referiram:

[...] recorremos ao benchmarking (*UC 2.11*); [...] o mais frequente é fazermos pesquisa na internet, troca de opiniões e fazemos benchmarking (*UC 5.11*); [...] com atenção permanente à concorrência e mercado em geral [...] (*UC 6.11*); [...] utilizando a técnica do benchmarking [...] (*UC 8.11*); [...] utilizamos muito o benchmarking (*UC 9.11*); [...] procuramos constantemente ideias inovadoras através de recolha de ideias internas e externas, [...] benchmarking (*UC 11.11*); [...] recorremos ao Benchmarking, estamos sempre atentos à concorrência, ao mercado e às novas ferramentas criadas (*UC 12.11*); [...] recorremos sobretudo ao benchmarking [...] (*UC 17.11*); [...] tentamos saber constantemente quais são as necessidades do mercado e procuramos estar sempre atualizados (*UC 18.11*).

Os meios de comunicação são referidos por 5 entrevistados como um dos métodos de pesquisa de ideias, sobretudo através da pesquisa na internet (*UC 1.11*; *UC 5.11*; *UC 9.11*; *UC 13.11*; *UC 14.11*), mas também através da leitura de revistas (*UC 1.11*). O debate de ideias, quer através da troca de opiniões, encontros anuais com parceiros de negócio, intercâmbio de informações com outros gestores hoteleiros e com os colaboradores das suas unidades, também foi um método de pesquisa de ideias enunciado por quatro gestores:

[...] troca de opiniões [...] (*UC 1.11*); [...] sobretudo nos encontros anuais com os nossos parceiros que englobam uma rede de hotelaria internacional. Esse encontro é focado na operação e nas adaptações ao futuro (*UC 4.11*); [...] através da pesquisa constante [...] e intercâmbio com outros diretores da cidade (*UC 8.11*); [...] através da envolvimento geral dos colaboradores. Ideias inovadoras são para nós uma necessidade real. Estas surgem através de reuniões diárias com as chefias (*UC 15.11*).

O brainstorming, tal como a experiência adquirida, foram identificados como outros métodos de pesquisa por 3 gestores. No que diz respeito ao brainstorming,

os entrevistados referiram exercícios semanais entre as chefias e o departamento de direção (UC 2.11; UC 16.11), sendo também referido como uma metodologia de recolha de ideias (UC 11.11). Relativamente à experiência adquirida, foi destacada a experiência pessoal (UC 10.11), a experiência adquirida através da realização das tarefas do quotidiano (UC 8.11) e a experiência adquirida em viagens (UC 3.11).

Outros métodos foram identificados com uma frequência mais reduzida, tal como as ações de formação (UC 14.11) e a recolha de ideias através dos parceiros de negócio (UC 17.11). Um dos gestores entrevistados indicou que a pesquisa de ideias inovadoras não está associada às suas funções (UC 7.11).

5.6. Condicionantes de inovação

<i>Condicionantes de inovação</i>	F	%
Destino	1	4
Custo	15	55
Conhecimento	6	22
Institucionais	4	15
Mercado	1	4

Tabela 5.5: Condicionantes de inovação.

Fonte: Elaboração própria

Questão 12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Quanto aos principais condicionantes para implementar inovação em cada uma das unidades hoteleiras, 55% dos gestores identificaram entraves relativos aos custos do processo:

[...] acrescentamos também as restrições a nível financeiro (1.12); [...] destaco a mentalidade de alguns hoteleiros que se preferem situar numa zona de conforto e claro, o risco associado a inovar (UC 2.12); [...] os entraves financeiros [...] trazem-nos condicionalismos para implementar alguns processos inovadores (UC 5.12); [...] essencialmente económicas e por ser um tipo de atividade “avessa” a pioneirismo (UC 6.12); [...] os custos do processo [...] (UC 8.12); [...] os custos elevados do processo, o risco associado e a crise financeira que o país atravessa (UC 9.12); [...] os custos financeiros, são sem dúvida o maior condicionante ao processo (10.12); [...] os custos elevados e o risco associado ao processo (UC 11.12); [...] considero o principal entrave e isto é algo que faz parte já da mentalidade portuguesa, o risco associado à mudança (UC 12.12); [...] os entraves financeiros (UC 13.12); [...] os custos elevados [...] (UC 14.12); [...] o que nos limita são os standards obrigatórios de qualidade que limitam a criatividade e inovação (UC 15.12); [...] vejo nos custos e no risco associado ao processo os principais entraves (UC 16.12); [...] o mercado e o investimento [...] (UC 17.12); [...] o pensamento e comportamento contra a mudança e rutura de paradigmas (UC 18.12).

Condicionantes relativos ao conhecimento foram identificados por 22% dos entrevistados:

[...] o fator humano, pois muitas vezes estamos sobrecarregados de trabalho, não conseguindo pensar exclusivamente no processo [...] (UC 3.12); [...] o envolvimento da equipa de trabalho no processo (UC 4.12); [...] a equipa de trabalho [...] (UC 8.12); [...] as equipas de trabalho são muitas vezes um grande condicionante [...] (UC 11.12); [...] o complexo envolvimento humano [...] (UC 13.12); [...] são o nível de informação que surge diariamente, o fluxo tecnológico [...] (UC 17.12).

Fatores institucionais como a estrutura da unidade (UC 5.12), as linhas orientadoras fornecidas pela sede da cadeia hoteleira (UC 7.12) e a legislação em vigor (UC 14.12; UC 15.12) foram outros condicionantes enunciados por 4 gestores hoteleiros. Fatores relacionados com o mercado (UC 17.12) e com o destino turístico (UC 1.12) foram também identificados.

5.7. Conclusão

As respostas apresentadas pelos gestores hoteleiros e analisadas neste capítulo revelaram-se fundamentais para fornecer o controlo e a credibilidade desejada para a discussão dos resultados. A realização da análise de conteúdos permitiu reunir um conjunto de informações valiosas para a interpretação dos comportamentos das unidades hoteleiras no que diz respeito ao seu processo de inovação, tendo como base a extração do material relevante presente nas entrevistas. Desse conjunto de informações, destacam-se as seguintes:

- A inovação é tendencialmente encarada como um processo de rutura;
- Os atributos e características pessoais, bem como o conhecimento são os atributos mais referidos para que um gestor hoteleiro possa ser inovador;
- A maioria dos gestores hoteleiros encara a inovação como um processo muito importante;
- Tendencialmente, os gestores das unidades hoteleiras destacam a introdução de novos serviços ou a implementação de tecnologia como fonte inovação;
- As equipas de trabalho partilham na sua maioria conhecimento através de plataformas online, sendo as formações o principal elemento de suporte e incentivo à sua partilha;
- A partilha de novas ideias por parte dos funcionários é feita de forma frequente ou muito frequente;
- As empresas locais e empresas que integram o sistema turístico são os principais parceiros das unidades hoteleiras, desenvolvendo fundamentalmente pacotes e programas turísticos
- Tendencialmente a investigação e desenvolvimento não é formalizada.
- As novas ideias são adquiridas principalmente através de benchmarking e através dos meios de comunicação.
- Os custos são encarados como o principal fator que condiciona a introdução de inovação

Capítulo 5 – Análise dos Conteúdos das Entrevistas

O modo como as conclusões retiradas da análise contribuem para o cumprimento dos objetivos da presente investigação será detalhado no capítulo seguinte.

Capítulo 6 – Discussão dos Resultados e Conclusões

6.1. Introdução

O presente trabalho de investigação permitiu identificar os comportamentos inovadores na hotelaria, através de um processo empírico baseado na recolha de informações sob a forma de um estudo de caso e na recolha de opiniões de gestores hoteleiros, obtidas mediante a realização de entrevistas. Após a análise dos resultados, foi possível dar resposta aos objetivos específicos formulados inicialmente para este estudo:

- I. Identificação da natureza de inovação mais frequente na hotelaria;
- II. Diagnóstico dos determinantes que causam mais impacto no sucesso da inovação no sector hoteleiro;
- III. Identificação dos instrumentos mais utilizados nas unidades hoteleiras para o desenvolvimento do processo de inovação;
- IV. Reconhecimento dos tipos de inovação mais frequentes nas unidades hoteleiras em análise e suas respetivas categorias;
- V. Diagnóstico dos fatores que mais condicionam a implementação de um processo inovador.

Tendo como base o quadro de análise concetual (Figura 3.1), reproduzido novamente na Figura 6.1 por conveniência de leitura, o presente capítulo propõe a resposta às questões supracitadas através da discussão dos resultados (secção 6.2). O capítulo inclui ainda as considerações finais, limitações, contribuições do estudo, contendo ainda algumas recomendações para futuras investigações (secção 6.3). Ao longo da descrição, irão ser expostos os resultados apurados tanto no caso de estudo como na análise de conteúdos. A análise presente neste capítulo possibilita fazer a interligação entre a teoria exposta no capítulo II e a componente prática dos capítulos IV e V.

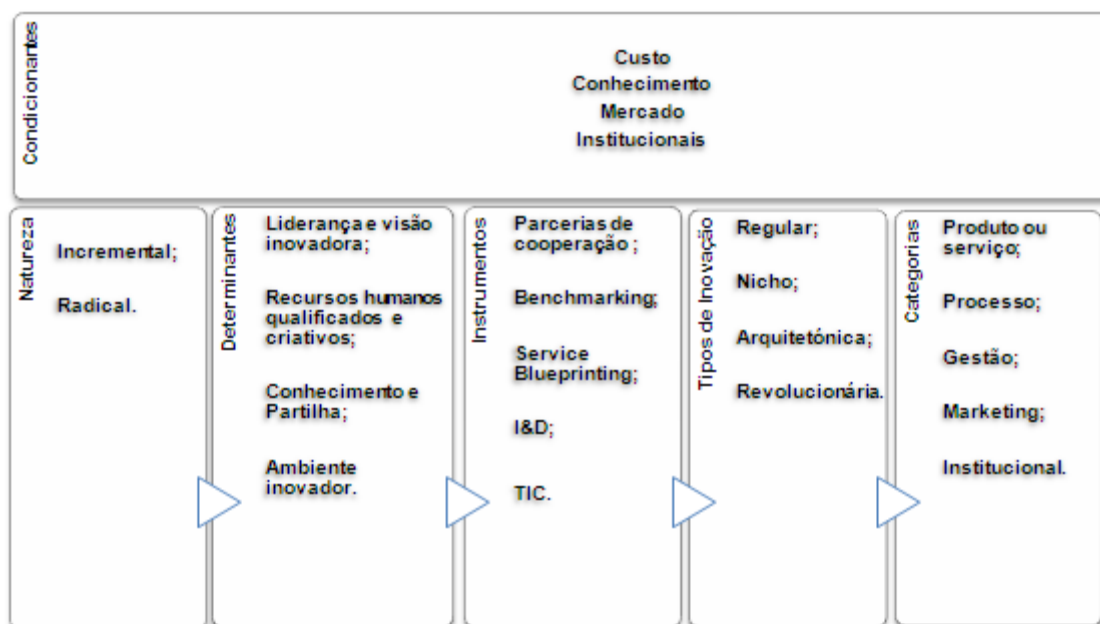


Figura 6.1: Quadro conceitual de análise: comportamentos da hotelaria face à inovação.

Fonte: elaboração própria.

6.2. Discussão dos resultados

6.2.1. Natureza da Inovação

Tal como nos estudos de Pikkemaat e Peters (2006) e Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009), identificou-se a natureza incremental da inovação, verificando-se um baixo nível de inovação, resultando em apenas pequenas mudanças que não são novas no mercado nem na hotelaria, mas que constituem novidade para as respetivas unidades hoteleiras e para os seus clientes, indo ao encontro da definição fornecida por Rossi (2002). No que diz respeito ao Hotel Infante de Sagres, o diretor afirma:

Foi necessário um alargamento dos serviços prestados no hotel e a pensar nisto, nos últimos quatro anos implementamos um Spa, uma loja e mais

recentemente um novo restaurante, o que revela da nossa parte uma vontade de mudança e adequação às exigências do mercado.

De acordo com os resultados apurados na análise de conteúdos, também se verifica a natureza incremental da inovação, sobretudo pelo feedback obtido através dos gestores hoteleiros no que diz respeito às inovações introduzidas. Referiram-se a mudanças nas unidades hoteleiras, como a renovação de serviços, a alterações que ocorreram ao nível do design, na arquitetura, a pequenos melhoramentos nas infraestruturas que integram as unidades, a implementação de novos serviços nas unidades (e.g. miniginásios, serviço de spa, quartos fitness, transferes) e a aplicação de iniciativas que permitem aumentar a performance das organizações como coaching, processos de team building e formação. As mudanças referidas não são uma novidade para o mercado.

No entanto, alguns gestores hoteleiros referiram a introdução de inovações que se enquadram no conceito de radicalidade de Rossi (2002), com um conceito de rutura com as práticas existentes no mercado nacional, como a introdução de uma arquitetura e um ambiente teatral percebido pelos hóspedes do Hotel Teatro. Foi também referido o pioneirismo de duas unidades hoteleiras na introdução de reservas online via sms, bem como na introdução de uma aplicação 3D na área de organização de eventos.

6.2.2. Determinantes da inovação

Hall e Williams (2008) referem uma liderança focada em inovar como um dos fatores que contribuem para o potenciamento do processo a nível organizacional. Os dados recolhidos nas entrevistas e no caso estudo de estudo sugerem a atribuição de muita importância das unidades hoteleiras à inovação, no entanto, existem duas visões diferentes associadas ao seu conceito. Por um lado, foi verificada a visão predominante dos gestores entrevistados, onde a inovação é encarada como um processo de rutura. Uma outra visão é fornecida pelo diretor

do Hotel Infante Sagres, de foro mais incremental, encarando o processo como a aplicação de algo que não constitui novidade, mas que traz vantagens para a sua organização.

Hjalager (2010) também refere a importância da liderança para inovar, nomeadamente a sua capacidade de empreendedorismo. Quando questionados acerca dos determinantes necessários de um gestor hoteleiro inovador, os entrevistados, bem como o diretor do Hotel Infante Sagres, referiram principalmente competências e características pessoais, como a criatividade, o dinamismo, a pro-atividade, a capacidade de correr riscos (caraterísticas destacadas na análise de conteúdos), imaginação e mente aberta (referido por Paulo de Carvalho). O conhecimento também foi mencionado como um determinante importante, indo ao encontro do que sugerem os autores Hall e Williams (2008), Hjalager (2010) e Hu et al. (2009).

O uso de plataformas de intranet ou outros mecanismos online, o intercâmbio e o contacto pessoal foram alguns dos mecanismos de partilha de conhecimento mais referidos pelos gestores hoteleiros entrevistados, cujo incentivo está bastante associado a ações de formação, à abertura por parte das hierarquias superiores (uma das dimensões do comportamento incutido referido por Chen, 2010) e a diversos tipos de motivações operacionais. As reuniões e a proximidade das equipas de trabalho também representam uma parte significativa da partilha de conhecimento nos hotéis associados aos gestores entrevistados, bem como para o Hotel Infante Sagres. As reuniões contínuas vão de encontro com o ambiente de trabalho inovador apontado por Radu e Dragos (2007; citando Ekyall e Amabile) cujos resultados poderão reforçar a importância do debate e do suporte e incentivo das ideias dentro dos grupos de trabalho. Destaca-se também a aplicação do brainstorming para a identificação de soluções no Hotel Infante Sagres. A aplicação deste treino, segundo Amabile (1998, citada por Radu & Dragos, 2007) poderá desenvolver o pensamento criativo, e desta forma potenciar a inovação no hotel.

Relativamente à partilha de ideias por parte dos funcionários verificou-se que a maioria dos gestores entrevistados relataram uma partilha frequente ou muito

frequente, ao contrário daquilo que foi verificado no caso de estudo onde a dependência de mão-de-obra semiespecializada no Hotel Infante Sagres poderá explicar em parte a baixa partilha de ideias dos funcionários com os membros da direção, fazendo com que as novas ideias surjam maioritariamente da administração, desaproveitando o possível fortalecimento da organização (Chen, 2010), bem como o papel que a partilha de conhecimento e uma cultura de equipa bem definida possuem na promoção de inovação (Hu et al., 2009).

6.2.3. Instrumentos de inovação

Para conhecer os determinantes que têm impacto na inovação foi necessário analisar as parcerias entre as unidades hoteleiras e os seus parceiros de negócio. Freeman (1998) aponta no seu modelo sistémico que estas interações poderão ser o resultado da inovação. Foram identificadas parcerias com empresas de atividades de cultura e lazer, empresas que fornecem serviços hoteleiros, empresas que fornecem serviços de informática e marketing. Estas parcerias foram as mais referidas pelos gestores hoteleiros identificados. Outras parcerias foram identificadas, nomeadamente com grupos hoteleiros, empresas que prestam serviços de formação, associações comerciais, produtores vinícolas, universidades, instituições bancárias e postos de abastecimento de combustível.

Para além de terem sido referenciadas pelos gestores entrevistados, as empresas que integram o sistema turístico como agências de viagens e operadores turísticos, hotéis, empresas de transporte e rent-a-car e companhias aéreas também foram identificados como parceiros do Hotel Infante Sagres. Tendo em consideração que a área considerada para o estudo foi a zona do Grande Porto, esta interação entre as unidades pode explicar-se pela concentração de empresas ligadas à indústria do turismo nesta área, onde potencia as relações de proximidade. O Sea life Porto, uma grande atração da cidade, também foi identificado nas entrevistas e no estudo de caso. As parcerias de cooperação que o Hotel Infante Sagres possui são um dos instrumentos mais determinantes para a aquisição de vantagens competitivas face à concorrência, nomeadamente a

parceria com a empresa Castelbel, que permitiu a criação de uma loja exclusiva em território nacional. Marshal et al. (2010) sublinham a importância deste tipo de rede de negócios para o alcance de inovação na hotelaria.

Outros produtos foram mencionados por parte dos gestores entrevistados, nomeadamente pacotes e programas turísticos, introdução de serviços de spa e programas de gestão preventiva. De acordo com o que foi apontado, verificou-se que as parcerias associadas às unidades hoteleiras potenciam o alargamento dos serviços prestados, o seu aperfeiçoamento, bem como ajudam a criar condições de crescimento sustentável a médio e longo prazo, tanto pelo encaixe financeiro proveniente dos serviços criados como pela visibilidade fornecida às unidades hoteleiras analisadas, realçando a importância atribuída por Sundbo et al. (2007).

O modelo interativo de inovação de Kline & Rosenberg (1986) destaca a importância da investigação e desenvolvimento, encarando a organização como o centro inovador baseando-se no conhecimento científico existente e na pesquisa de um novo conhecimento. A formalização de funções de I&D encontra-se presente nas sedes corporativas de algumas unidades hoteleiras analisadas que integram grupos hoteleiros de grande dimensão como os grupos Meliã e Marriott. Outros hotéis incorporam estas funções nas suas próprias instalações em departamentos como o departamento de tecnologia de informação, departamento comercial, departamento de marketing e departamento de qualidade. O conhecimento adquirido às universidades foi também mencionado. Uma parte significativa da amostra não agrega qualquer função de I&D, incluindo o Hotel Infante Sagres. No entanto, a criação do hotel-escola por parte do Grupo Lágrimas Hotels & Emotions poderá contribuir para o desenvolvimento de funções que contribuam para a geração de novo conhecimento.

Outros instrumentos de inovação foram identificados como métodos de pesquisa de ideias inovadoras, onde o método de Benchmarking (Faché, 2000) ocupa um lugar de destaque nas respostas obtidas, sendo reconhecido no estudo de caso e nas entrevistas, assim como a aplicação do Brainstorming. A pesquisa na internet (TIC) também foi uma das técnicas referidas, constituindo-se como uma âncora para a pesquisa de ideias inovadoras, como sugere Hjalager (2010).

Relativamente às Tecnologias de informação e comunicação, estas não assumem uma importância determinante no Hotel Infante Sagres, tendo em consideração o carácter tradicional associado à unidade. O debate de ideias, as experiências adquiridas e as ações de formação também foram encaradas pelos gestores hoteleiros entrevistados como processos para alcançar inovação.

6.2.4. Tipos de Inovação

A análise ao caso de estudo e às entrevistas demonstra claramente que a maioria das inovações enunciadas estão enquadradas com o tipo de inovação regular (Hjalager, 2002), sendo as inovações menos radicais e estando de acordo com a tendência incremental verificada. Para esta tipologia agrupam-se formações, processos de *team building* ou *coaching*; Investimentos nas infraestruturas das unidades que não justificam o grau de radicalidade reconhecido às inovações arquitetónicas, como alterações significadas nos departamentos de restauração e bar; Aplicação da tecnologia ou de outros procedimentos para o melhoramento das valências das unidades ou para a resolução de questões estruturais. Neste ponto foi destacada a renovação da rede wireless, a implementação de elevadores com sistema informático de divulgação, a aquisição de software de gestão, informatização dos quartos, a introdução de aplicações 3D e a recorrência ao outsourcing.

A implementação de novos serviços nas unidades, que não constituem novidade para o mercado, também se enquadram nesta tipologia, como: a implementação da loja Castelbel, novos serviços de restauração, serviços de transferes, ginásios, serviços de spa e de massagens. Outras inovações regulares identificadas ajudam a elevar os padrões de qualidade das unidades hoteleiras, onde se inclui políticas ambientais e de redução do consumo energético.

Foram identificadas outras tipologias de inovação, nomeadamente inovações arquitetónicas, inovações de nicho e inovações revolucionárias. Apesar de se constituírem como inovações mais amplas, como aponta Hjalager (2002), as

inovações arquitetónicas podem ocorrer através de uma mudança radical no conceito e nas estruturas físicas. De acordo com o que foi relatado, existe uma rutura ao nível do conceito arquitetónico do Hotel teatro, proporcionando aos seus clientes um ambiente descrito como “teatral”. As parcerias com produtores vínicos, ligada à decoração dos andares de uma unidade hoteleira em torno dessa temática, juntamente com o fornecimento de outros serviços, enquadram-se com as inovações de nicho, criando através desta cooperação uma nova combinação de produtos que existem no mercado. A introdução de reservas online via sms por parte de uma unidade hoteleira que integra a presente investigação, concede a esta inovação uma tipologia revolucionária no mercado hoteleiro português.

6.2.5. Categorias de Inovação

Averiguou-se que as inovações descritas pelos gestores hoteleiros e identificadas no caso de estudo abrangem um conjunto de categorias definidas por Hjalager (2010): as inovações de produto ou serviços e inovações de processos são as categorias mais frequentemente reconhecidas, seguidas das inovações de gestão e inovações de marketing.

As inovações de produtos ou serviços referem-se aos alargamentos dos serviços ocorridos nas unidades hoteleiras, bem como às alterações ocorridas nas infraestruturas dos hotéis já descritas anteriormente. As inovações identificadas no caso de estudo integram-se nesta categoria, verificando-se com estas implementações um esforço da parte da administração do Hotel Infante Sagres no sentido de melhorar o portfólio dos produtos e novos serviços. Estas inovações são mudanças que são percebidas pelos clientes, podendo ser consideradas novas para a organização, mas que não constituem novidade para o mercado. No que diz respeito às inovações de processos, foram incluídas as iniciativas que permitiram aumentar a performance, a produtividade e a eficiência de cada unidade hoteleira (Hjalager, 1997), tais como as políticas ambientais e de redução

de consumo energético e os investimentos tecnológicos (e.g. elevadores com sistema informativo de divulgação, implementação de aplicações 3D).

Na categoria de inovações de gestão, inclui-se o controlo de custos através do outsourcing e os métodos identificados que permitem aumentar os conhecimentos dos trabalhadores nas unidades hoteleiras, bem como as suas competências e a sua satisfação. Para este ponto destacam-se os processos de team building e a técnica de coaching. As parcerias vínicas, já destacadas anteriormente, poderão ser categorizadas como uma inovação de marketing, redirecionando e alargando a comunicação dos produtores vinícolas aos clientes da unidade hoteleira, ao mesmo tempo que proporciona uma oferta diferente.

6.2.6. Condicionantes de inovação

Foram identificados previamente no capítulo II, fatores que condicionam a implementação de inovação como os custos, o conhecimento, o mercado e os fatores institucionais. Um dos gestores entrevistados referiu a escassez de atrações locais no destino turístico da cidade do Porto, correspondendo a um outro condicionante que não foi abordado.

De acordo com os resultados da análise de conteúdos, apurou-se que a maioria dos gestores enunciaram fatores relativos ao custo, nomeadamente ao nível das restrições financeiras da organização, o risco associado à mudança e os próprios custos do processo, indo de encontro com os constrangimentos mais frequentes referenciados por Pikkemaat e Peters (2006). Condicionantes relativos ao conhecimento também foram identificados na análise de conteúdos e no caso de estudo, mais concretamente relacionados com os recursos humanos e a informação disponível. O estado atual do mercado também foi mencionado.

Condicionantes de carácter institucional foram também revelados na análise de conteúdos e no caso de estudo. Os gestores entrevistados destacaram neste ponto a estrutura das suas unidades hoteleiras, as decisões corporativas e a legislação em vigor. A legislação foi também destacada no caso de estudo como

um elemento que condiciona a inovação, nomeadamente a aplicação dos princípios de Haccp na hotelaria e restauração para o cumprimento das normas de construção e a sua disposição, constituindo um elemento de embaraço à criatividade devido aos rigorosos pré-requisitos e às suas múltiplas interpretações.

6. 3. Considerações finais, limitações e contribuições

Para conhecer os comportamentos da hotelaria face à inovação foi fundamental a pesquisa dos conceitos e das práticas relevantes presentes no capítulo II, para entender a complexidade do tema em estudo. Verificou-se que a inovação pode ser distinguida enquanto natureza, tipologia e categoria, existindo um conjunto de determinantes e instrumentos que poderão potenciar o desenvolvimento do seu processo, bem como um conjunto de fatores que poderão condicionar a sua implementação.

Apesar de não ser um tema estudado recentemente, ganhando realce sobretudo desde a segunda metade do século XVIII, verificou-se que ainda não existe um conceito cuja definição seja universalmente aceite, o que por si só torna a sua abordagem sujeita a inúmeras interpretações e critérios. Um exemplo bastante particular nesta matéria estende-se à amostra deste estudo. Quando questionados acerca do conceito de inovação, foi revelada genericamente uma visão muito baseada na radicalidade, no entanto, ao referirem as inovações introduzidas nas suas unidades hoteleiras, foram destacadas mudanças tendencialmente de natureza incremental.

Tendo em conta a escassa investigação na área de inovação em hotelaria, tornou-se pertinente a exploração mais detalhada dos comportamentos inovadores numa unidade hoteleira (capítulo IV) e a realização de um conjunto de entrevistas a gestores hoteleiros, presente no capítulo V, através de uma análise de conteúdos. Verificou-se que a mudança nos hotéis está mais associada à reprodução e adaptação de outros comportamentos (Hjalager, 2005), revelando assim uma baixa ocorrência de inovação, como afirmam Pikkemaat e Peters (2006). Apesar de serem mudanças conservadoras, a médio e longo prazo

poderão não só trazer benefícios para os hotéis, mas também poderão contribuir para o aumento da qualidade da oferta turística da zona do Grande Porto.

A presente investigação permitiu apurar que estas pequenas mudanças destinam-se essencialmente a servir as necessidades dos clientes e a melhorar a eficiência das unidades hoteleiras. Devido à natureza intangível da inovação na indústria hoteleira (Radu & Dragos, 2007), torna-se efetivamente difícil avaliar o impacto que estas mudanças forneceram às unidades hoteleiras, no entanto, foi possível perceber o impacto das inovações implementadas no Hotel Infante Sagres e a sua representatividade no que diz respeito a receitas obtidas pela unidade no ano de 2011, como verificado no capítulo IV.

Em suma, e em jeito de conclusão, a presente investigação apresenta as seguintes evidências:

I. A **natureza da inovação** na hotelaria tende a ser **incremental**, não indo de encontro com o conceito de rutura de mercado apontado por Schumpeter (1934);

II. Os gestores hoteleiros reconhecem importância ao processo de inovação, destacando as suas competências e características pessoais como os **atributos mais relevantes** de dinamização do seu papel enquanto líderes de uma unidade hoteleira inovadora. O **conhecimento** foi identificado como um **determinante** importante para inovar, onde a sua difusão é feita essencialmente através de mecanismos online e da realização de reuniões internas. A **partilha de ideias** dos funcionários revelou-se tendencialmente **frequente ou muito frequente** onde o seu incentivo está bastante associado a ações de **formação**, à **abertura** por parte das chefias e a **motivações** operacionais;

III. No que concerne aos **instrumentos** mais utilizados nas unidades hoteleiras, as **parcerias de cooperação** possuem um papel relevante, sendo importantes para a criação de pacotes e programas turísticos e para o alargamento dos serviços prestados. A aplicação de I&D não integra as funções específicas de uma parte significativa das unidades hoteleiras analisadas, estando agregada em alguns casos a departamentos particulares. Quando a aplicação das funções de

I&D é formalizada e diretiva, estas encontram-se associadas às respetivas sedes do grupo hoteleiro que as unidades integram. O **benchmarking** e a **pesquisa na internet** são os **instrumentos** mais utilizados para pesquisa de ideias inovadoras;

IV. Os **tipos de inovação** mais frequentes são do tipo **regular** e enquadram-se tendencialmente nas **categorias de produtos/serviços e processos**;

V. Os fatores que mais **condicionam** a implementação do processo de inovação na hotelaria são os fatores relativos ao **custo**, nomeadamente as **restrições financeiras** e o **risco** que acarretam a mudança.

6.3.1. Limitações e principais dificuldades

Identificou-se como grande limitação da presente investigação a perspetiva pouco focalizada e aprofundada da componente tecnológica nos comportamentos da hotelaria face à inovação. No entanto, verificou-se no capítulo II que esta componente é característica e mais associada ao estudo de inovação na manufatura.

Durante a revisão de literatura foram sentidas algumas dificuldades em reunir informações acerca de estudos sobre inovação, pois a sua investigação é recente, existindo ainda conhecimento muito limitado nesta matéria. Também foram detetadas algumas dificuldades no caso de estudo e na realização das entrevistas.

No que diz respeito ao caso de estudo, com a realização das tarefas quotidianas na unidade hoteleira, por vezes tornou-se mais complicada a conciliação entre a recolha de informações para o estudo e a realização do estágio. Para além desta dificuldade, a recolha de informações pertinentes para a investigação foi limitada pela administração do hotel, determinando alguns dados como confidenciais. Em muitas entrevistas realizadas aos gestores hoteleiros, por vezes o tempo concebido pelos próprios era escasso não proporcionando os devidos esclarecimentos em algumas respostas recolhidas.

6.3.2. Implicações práticas de gestão

Apesar das limitações identificadas, a presente investigação proporciona contribuições importantes na área da inovação, nomeadamente para o quotidiano profissional dos “atores” da indústria hoteleira.

O estado de arte elaborado e exposto sumariamente na Figura 3.1, contribui para a descodificação de alguns aspetos na inovação na hotelaria, nomeadamente ao nível de fatores que condicionam o processo de inovar, os seus determinantes e instrumentos que poderão ser utilizados. Esta investigação também dá a conhecer um conjunto de inovações radicais e incrementais introduzidas nos hotéis da zona do Grande Porto, fornecendo desta forma mais detalhes acerca da visão criativa presente na hotelaria.

As conclusões obtidas fornecem informações relevantes acerca das orientações e comportamentos que a hotelaria segue em relação à inovação, proporcionando um maior conhecimento nesta área pouco investigada. Conhecendo estes comportamentos é assim possível identificar lacunas que podem ser melhoradas através do conjunto de práticas aqui exposto. Neste ponto, será pertinente destacar recomendações baseadas na investigação que poderão melhorar o desempenho das unidades hoteleiras em relação ao processo de inovar.

O posicionamento da inovação nas tarefas de cada unidade hoteleira será, segundo o autor do estudo, o aspeto que pode determinar com mais eficiência a introdução de futuras mudanças. Os dados recolhidos demonstram que, apesar da inovação ser reconhecidamente importante, os hotéis concentram-se excessivamente nas operações do quotidiano, não possuindo uma missão estratégica que abarque especificamente este processo. Desta forma, a integração formalizada de um plano de inovação nas unidades hoteleiras poderia constituir o ponto de partida necessário para uma visão mais criativa e inovadora por parte das organizações.

O sucesso de implementação desta estratégia deveria compreender o fortalecimento de alguns métodos identificados na amostra do estudo (redes de cooperação e técnica de benchmarking) e a dinamização do capital humano. Considerando a importância do capital humano na inovação (OCDE, 2005), uma liderança comprometida em inovar deveria dinamizar a partilha constante de ideias por parte dos funcionários revelada no presente estudo, através de formações específicas que permitissem potenciar a existência de um ambiente inovador e de uma cultura de equipa bem definida em cada unidade hoteleira.

Neste ponto, seria também necessário ter em consideração a função das sedes corporativas nos grupos hoteleiros. Apesar de não ter sido um dos condicionantes mais referidos para a implementação de inovação nesta investigação, a aplicação de uma estratégia inovadora, segundo este tipo de administração, deveria ser definida em conjunto com os gestores de cada unidade, retirando burocracia no processo de transmissão de ideias.

Por fim, a formação de um “cluster industrial” entre a comunidade empresarial local e as unidades hoteleiras, seria um instrumento essencial para o estabelecimento de uma realidade inovadora em hotelaria. Além da criação de novos serviços, uma forte rede de ligações entre vários parceiros de negócio poderia atenuar o receio em correr riscos e diminuir os custos de implementação do processo de inovação, o principal condicionante identificado no presente estudo.

6.3.3. Recomendações para futuras investigações

É da convicção do autor que este trabalho pode ser relevante para a continuidade do estudo nesta área que tem sido pouco explorada, existindo a necessidade de mais conhecimento e mais evidências sobre a inovação na hotelaria. Apenas com futuras investigações e outras disseminações mais detalhadas sobre os comportamentos na hotelaria se poderá compreender a baixa ocorrência de inovação neste sector e desenvolver respostas que permitam fomentar o

desenvolvimento deste processo. Tendo como base a investigação apresentada, poderão ser realizadas outras pesquisas nesta área, mais concretamente:

- A visão de liderança enquanto impulsionadora na introdução de mudanças na hotelaria;
- A influência das sedes corporativas para a transmissão de inovação nos hotéis que integram o seu grupo;
- Investigação de outros determinantes e instrumentos que poderão potenciar a inovação na hotelaria;
- Estudo da relação entre o sucesso inovador e as unidades hoteleiras de categoria superior;
- A importância das redes de conhecimento para a aquisição de inovação em unidades hoteleiras de categoria inferior.

Referências Bibliográficas

- Abrunhosa, A. (2003). *The National Innovation Systems Approach and the Innovation Matrix*. Comunicação apresentada no *DRUID Summer Conference*, Copenhaga.
- Afuah, A. (1998). *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. Oxford University Press.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008) Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Breda, Z. (2008). *Normas gerais para a elaboração e apresentação de trabalhos académicos e científicos*; Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Bruland, K. & Mowery D.C. (2005). Innovation through time. In Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (Eds.) *The Oxford handbook of innovation* (pp. 349-379) 656. Oxford University Press.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technology in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409–421.
- Chen, W. (2010). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72.
- Comissão Europeia (1995). Green Paper on Innovation. Acedido em 29 de Janeiro de 2011, em http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf.
- Comissão Europeia (2009). Challenges for EU support to innovation in services: Fostering new markets and jobs through innovation. *PRO INNO Europe*, nº12. Acedido em 10 de Junho de 2011, em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/swd_services_en.pdf.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo Editora.

Referências Bibliográficas

- Decelle, X. (2004). *A conceptual and dynamic approach to innovation*. Comunicação apresentada em *Maître de Conférences*, Paris.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intense business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Droege, H., Hilderbrand, D. & Forcada, M. (2009) Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*, 20(2), 131-155.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Nova York: Harper and Row.
- Faché, W. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality*, 10(6), 356-366.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature. In Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (Eds.) *The Oxford handbook of innovation* (pp. 4-9). Oxford University Press.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation* (2^a ed.). Londres: Pinter.
- Freeman, C. (1988). Japan: A new national innovation system? In Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & L. Soete, L. (Eds.) *Technical change and economic theory* (pp. 330-348). London: Pinter.
- Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149-172.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(1), 537-556.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Hall, M., & Williams, A., (2008). *Tourism and Innovation*. Nova York: Routledge.
- Hjalager, A. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35-41.
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A. (2005). The Marriage Between Welfare Services and Tourism: A Driving Force for Innovation? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3), 7-29.

Referências Bibliográficas

- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hu, M., Horng, J., & Sun, Y. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Jacob, M. & Bravo, A. (2001) *Estudio exploratório sobre innovación en el sector turístico balear*. Madrid.
- Janeira, A. (1972). *A técnica da análise de conteúdo nas ciências sociais: natureza e aplicações*. Lisboa: Análise Social.
- Kline, J. & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In Landau, R. & Rosenberg, N. (Eds.) *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth* (pp. 275-304). Washington, DC: National Academy Press.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An introduction to its methodology* (2^a ed.). Califórnia: Sage Publications.
- Lopes, L. & Godinho, M. (2005). *Services innovation and economic performance: An analysis at the firm level*. Comunicação apresentada na DRUID Academy Winter PhD Conference, Aalborg.
- Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation*. Londres: Pinter.
- Marshall, T., Pardo, P., & Tajeddini, K. (2010). *Perceptions of innovativeness among Swiss hotel managers*. Comunicação apresentada na EABR & ETLC, Dublin.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
- Miles, I. (2005). Innovation in services. In Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (Eds.) *The Oxford handbook of innovation* (pp. 433-458) 656. Oxford University Press.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. (FINEP, Trad. 3^a ed.).
- OMT, (2001), *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*, Madrid: OMT.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2007). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, & Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic hotels. *Tourism Management*, 26(6), 851–865.

Referências Bibliográficas

- Ottenbacher, M. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Research*, 31(4), 431-454.
- Pikkemaat, B., & Peters, M., (2006) Towards the Measurement of Innovation: A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3), 89-112.
- Radu, E. & Dragos, V. (2007). *Innovation in the hospitality industry* (pp.236-238). Academy of Economic Studies, Bucharest.
- Reis, E. & Moreira, R.(1993). *Pesquisa de mercado*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosenberg, N. (2004). Innovation and economic growth. Acedido em 19 de Janeiro de 2011, em <http://www.oecd.org/dataoecd/55/49/34267902.pdf>.
- Rossi, F. (2002). An introductory overview of innovation studies. Acedido em 13 de Junho de 2011, em <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/9106/>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An in Inquiry into profits, capital Credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sundbo, J., (1997). Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sorensen, F. (2006). The innovative behaviour of tourism firms: Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36 (1), 88-106.
- Vasconcellos, E., & Hemsley (2002). *Estrutura das organizações (3ª ed.)*. São Paulo: Thomson
- Weiermair, K. (2004). Product Improvement or Innovation: What Is the Key to Success in Tourism? Comunicação apresentada em *Conference on innovation and Growth in tourism*, Lugano, Suíça.
- Xiao, H., & Smith, S. (2006). Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis. *Tourism Management*, 27, 738-749.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Zhang, y., & Wildemuth, B. (2009). Qualitative analysis of content. In Wildemuth, B. (ed.) *Applications of social research methods to questions in information and library science* (pp.308-319). Westport: Libraries Unlimited.

Referências Bibliográficas

Páginas consultadas na internet:

www.aphort.com - consultado várias vezes durante a realização do trabalho.

www.cm-porto.pt - consultado várias vezes durante a realização do trabalho.

www.google.pt - consultado várias vezes durante a realização do trabalho.

www.hotelinfantessagres.pt - consultado várias vezes durante a realização do trabalho.

www.ipdt.pt - consultado várias vezes durante a realização do trabalho.

www.turismodeportugal.pt - consultado várias vezes durante a realização do trabalho.

Apêndices

Apêndice I - Guião de entrevista



universidade de aveiro

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo

Comportamentos em hotelaria face à inovação

GUIÃO DA ENTREVISTA

A presente entrevista insere-se num projeto de investigação decorrente do mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro, tendo como objeto de estudo a inovação no sector hoteleiro. A investigação tem como principal objetivo perceber como é que a inovação é operacionalizada no sector hoteleiro na zona do Grande Porto. Desde já agradeço a sua participação no referido estudo. A entrevista será gravada e todas as informações fornecidas pelo inquirido serão unicamente utilizadas para tratamento de informação e serão mantidas em confidencialidade.

Questão 1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Questão 2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um gestor hoteleiro seja inovador?

Questão 3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Questão 4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Questão 5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Apêndices

Questão 6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Questão 7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Questão 8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Questão 9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto em cooperação com os seus parceiros?

Questão 10. Existe alguma política de pesquisa e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Questão 11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Questão 12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Informações Complementares:

Nome da unidade hoteleira:

Categoria:

Localização:

Nome do entrevistado:

Data da entrevista:

Apêndice II - Transcrição das entrevistas

ENTREVISTA 1

A presente entrevista insere-se num projeto de investigação decorrente do mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro, tendo como objeto de estudo a inovação no sector hoteleiro. A investigação tem como principal objetivo perceber como é que a inovação é operacionalizada no sector hoteleiro em Portugal. Desde já agradeço a sua participação no referido estudo. A entrevista será gravada e todas as informações fornecidas pelo inquirido serão unicamente utilizadas para tratamento de informação e serão mantidas em confidencialidade.

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Inovação é ter a capacidade de reinventar conceitos. Procurar conceitos, ideias e estratégias que possam diferenciar o nosso produto.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Primeiro tem de gostar muito daquilo que faz, não se pode isolar. Tem de ter gosto pela sua profissão, estar em constante interação, mantendo-se atualizado, experimentar novos produtos e ter um grande dinamismo.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Nós pertencemos a uma grande cadeia hoteleira, a Sol Melia (...) não restringem muito o processo criativo mas neste tipo de cadeia hoteleira onde tudo está

estandardizado, existem estratégias de inovação, porém estamos sempre limitados às regras da cadeia.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

As inovações que introduzimos passam pela renovação da rede wireless, adaptamos no nosso espaço um miniginásio e implementamos os serviços de transferes para clientes. Não é nada de novo no mercado, mas é novidade para o nosso hotel.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Com muita frequência fazemos bastantes reuniões internas de modo a partilhar ideias, opiniões, informação e experiências. As nossas chefias não são muito rígidas nesse sentido.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Nós fazemos constantemente várias formações dentro e fora da unidade hoteleira (...) principalmente ao nível de línguas, atendimento e gastronomia.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Os funcionários partilham com imensa frequência, pois existe um grande envolvimento da equipa. Convocamos várias reuniões e discussões nas redes sociais de forma a estimular os nossos colaboradores a partilhar as suas ideias. Dá-mos bastante liberdade criativa.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Possuímos parcerias essencialmente com empresas de atividades de lazer e cultura locais.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

(...) desenvolvemos o nosso programa a dois para o dia de São Valentim com um centro estético local.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

No Hotel Tryp não. Mas a nossa sede possui um departamento específico para pesquisa e desenvolvimento, no entanto, na nossa unidade o departamento comercial acarreta algumas dessas funções.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Procuro sempre ideias inovadoras através de leitura de revistas, troca de opiniões e pesquisa na internet. Como referi anteriormente, não sou muito rígida e inflexível, gosto de recolher opiniões junto dos funcionários.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

A falta de atrações na cidade. O Porto é muito restrito ao nível de programas turísticos, as atrações locais na cidade do Porto são escassas, não temos muitas opções para desenvolver programas mais criativos. Acrescentando também a restrições a nível financeiro.

Informações Complementares:

Categoria:3 estrelas

Localização: Matosinhos

ENTREVISTA 2

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Inovação é fazer algo novo, mas de origem criativa que traga algo de positivo e produtivo para a sociedade e para a empresa. Não basta fazer algo novo, só por fazer, as coisas têm que ter um intuito, seja, melhorar condições de trabalho, aumentar receitas ou diminuir custos, tudo tem que ter um objetivo concreto.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Tem de estar muito atualizado, tem que ser experiente, ouvir opiniões de outras áreas de negócio e terá de saber captar as boas práticas criativas, observar os outros e tirar as suas próprias conclusões.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

É um trabalho diário, é muito importante. Nós estamos constantemente à procura de algo novo e diariamente elaboramos planos de ação de 3 a 6 meses. É algo já intrínseco na direção e nos colaboradores. Já é um processo natural na unidade.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

A forma de trabalharmos alterou, mudamos o conceito e design do lobby, fizemos alterações no restaurante e no bar e alargamos a nossa política social com diversas campanhas de sensibilização.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Existem mecanismos que já estão previamente estruturados. Quando se tomam as decisões, comunicámos com a equipa e temos mecanismos estabelecidos para fluir o conhecimento, tais como reuniões semanais com chefias, memorandos e e-mails.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Fazemos acções formação recorrentes e incentivamos a autonomia e liberdade das nossas equipas. Tanto fazemos formações aqui, internas, que são suportadas por nós, como acções de formações externas, nas quais o custo é suportado por nós. Temos um cronograma de vários cursos de formação que são dados internamente, em que nós transmitimos às equipas, as datas, os cursos, e em que cada um se inscreve.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Existe muito encorajamento. Eles partilham ideias com muita frequência. Estamos também sempre a solicitar ideias e a lançar desafios.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sim, a vários níveis. Temos diversas parcerias com entidades que nos fornecem formação. Temos também parcerias com instituições de solidariedade (Fundação Gil e Nariz Vermelho), fundações e com alguns produtores vinícolas.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Sim. Realizamos o mês do coração juntamente com a Fundação Portuguesa de Cardiologia e temos a 5ª feira vintage onde fazemos apresentação e degustação de vinhos. Os produtores vinícolas vêm cá, trazem os seus vinhos e nós fazemos toda a apresentação.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não. Todas as chefias se reúnem semanalmente para abordar esta temática, no entanto, a cadeia Melia possui uma equipa específica para pesquisa e desenvolvimento. O nosso trabalho uma vez por semana é este. É o

brainstorming, com a ideia de criar coisas diferentes, inovadoras. Isto é a nossa equipa, mas não é exclusiva para isso.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Como já referi, fazemos um exercício de brainstorming semanal a nível de direção e chefias, onde lançamos sempre novas ideias. Também recorremos ao benchmarking.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Na maior parte das unidades o problema é a própria mentalidade. Destaco a mentalidade de alguns hoteleiros que se preferem situar numa zona de conforto e claro, o risco associado a inovar, o medo da mudança.

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Vila Nova de Gaia

ENTREVISTA 3

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Inovação é tudo aquilo que criamos, é uma criação e que serve de utensílio para uma determinada área, trazendo vantagens aos criadores. É tudo aquilo que criamos bastante associado às tecnologias.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Para ser inovador, tem de ser criativo. Se não for criativo, se não conseguir criar por ele próprio, tem de ser informado e atento ao que se passa e ao que é favorável importar para a sua unidade. Por vezes também temos de ter a capacidade de copiar o que está bem feito.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

É muito importante até pelas questões sociais e profissionais tentamos adquirir inovações que estão à nossa volta de forma a conseguir mais vantagens. Abraçamos tudo aquilo que é inovação, mas claro, depende também do seu custo, mas a inovação real é a que se encontra cá na unidade.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

A nível de progressão humana, fazemos um coaching específico para os funcionários na área do acolhimento e atendimento. A nível tecnológico introduzimos novos elevadores com sistema informático de divulgação da unidade onde de hora a hora informamos os clientes sobre os acontecimentos na unidade hoteleira. Foi essencialmente na formação, muito abrangente, por todos os funcionários, durante 14 meses e também a introdução da componente tecnológica.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Sim, temos o site e a newsletter onde fazemos divulgação para os clientes, mas em relação ao pessoal o que fazemos ocasionalmente são reuniões com os chefes de cada departamento de forma a partilhar a informação pertinente.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Sim, como eu lhe disse, internamente através da motivação pessoal e de ações de formação.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Esse aspeto poderá ser uma fraqueza da direção, já tentamos por exemplo colocar uma caixa de sugestões, mas não funcionou. A partilha de novas ideias não é frequente, nem tão habitual como gostaríamos, no entanto, estamos sempre abertos ao diálogo, através das reuniões com o pessoal.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Temos parceiras com a cadeia hoteleira Othon, é o nosso grande parceiro, de forma a que eles incluam o nosso hotel na sua promoção no Brasil.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Sim, desenvolvemos em parceria com a Othon pacotes próprios para o mercado brasileiro e nos últimos anos tem-se verificado o sucesso desta aliança., através das receitas da taxa de ocupação, por exemplo. O hotel recebeu mais 80% de hóspedes brasileiros em relação ao ano passado.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Política não, não temos uma política vinculada, mas a direção e o departamento comercial fazem a pesquisa de tendências e soluções de melhoria. Estamos bastante motivados para procurar soluções, mas não imposta.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Muitas vezes percebemos que temos que ganhar uma maior cota de mercado, ou temos de estar mais ativos e por isso fazemos a pesquisa dependendo das nossas estratégias de mercado, mas ela feita tenda em conta as nossas experiências e viagens que vamos efetuando.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

O fator humano, pois muitas vezes estamos sobrecarregados de trabalho, não conseguindo pensar exclusivamente no processo, e os custos associados, principalmente em alturas de crise. Nós deveríamos ser inovadores quando não estamos tão bem, mas de fato é difícil. Quando as operações fluem é que temos tempo e fazemos planos a longo prazo.

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 4

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Acima de tudo a originalidade, tal como o nosso projeto, é um processo que tem de romper com standards, está mais ligado à originalidade, principalmente ao nível de conceitos arquitetónicos.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Para ser inovador tem de ser alguém que consiga antecipar as necessidades futuras, descobrir em que direção está o mercado, ser capaz de arranjar soluções, proporcionar novas ofertas que não englobem só o alojamento, como pacotes originais, por exemplo, relacionados com o turismo cultural.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

De uma maneira formal não é explícita, pois somos uma unidade recente e temos uma estrutura pequena, pelo que ainda estamos numa fase de crescimento do nosso projeto.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Sobretudo destaco as nossas inovações de arquitetura e de serviços. O Hotel Teatro proporciona experiências aos seus clientes e os nossos serviços rompem com o que habitualmente se verifica na hotelaria portuguesa, cativando o hóspede a um ambiente teatral.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Para além dos encontros anuais, a nível interno fazemos reuniões semanais com os quadros de chefia, onde todos partilham informações e novas ideias. Nessas

reuniões falamos um pouco sobre cada departamento, depois abordamos a gestão do hotel como um todo.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Desde o primeiro dia que estipulamos um processo de team building de forma a que todos os colaboradores possam partilhar as suas ideias sem se inibirem com as hierarquias. Isso contribuiu para que agora no dia-a-dia todos os funcionários estejam mais à vontade para expressar as suas ideias.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Partilham com frequência, pois é uma estrutura pequena onde não existem embaraços em comunicar qualquer tipo de informação. Tento sempre ter interações regulares com todos os funcionários.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sim. Fazemos parte de duas redes de hotéis, a Design Hotels e a Artech, que são os nossos principais parceiros. Estas parcerias permitem à nossa unidade melhorar a comunicação com o cliente, conhecer o mercado e ter acesso a eventos importantes para o Hotel Teatro.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Não foram desenvolvidos produtos com os parceiros, são mais passatempos de recolha de opiniões nas redes sociais.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Sobretudo nos encontros anuais com os nossos parceiros que englobam uma rede de hotelaria internacional. Esse encontro é focado na operação e nas adaptações ao futuro.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Parecendo que estou a contrariar o que disse, para mim o grande entrave será mesmo o envolvimento da equipa de trabalho no processo. Para nós termos inovação, toda a equipa tem de ter estabilidade, muitos funcionários, principalmente na área da receção são a cara do hotel, pelo que apostamos numa equipa jovem e criativa.

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 5

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

É algo novo, que não existe, mas que podemos obter um valor acrescentado. Também é algo que não esteja implementado na unidade.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

É necessário ter abertura, apreender as novas tendências, ser curioso e ter coragem para implementar os processos, devido aos riscos associados como os custos. Mas também existem vantagens no processo.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Damos pouca importância ao processo, pois a nossa unidade é tradicional, onde não podemos comportar as grandes mudanças, devido aos nossos clientes que gostam das coisas como estão, poderemos por vezes fazer algumas mudanças mas serão sempre significativas.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

No âmbito das mudanças na unidade hoteleira, fizemos algumas remodelações na unidade, mas destaco a implementação de uma sala de massagens, mas se falarmos em inovação como um produto diferenciado, teria dificuldade em referir algum processo.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Sendo um hotel familiar, a ligação com todos os colaboradores é muito próxima, mas em relação à comunicação interna temos uma rede partilhada para que todos os colaboradores possam aceder a todas as informações sobre a unidade.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Incentivamos diariamente, mas fazemos ações de formação anual em determinados sectores.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Alguns funcionários vão partilhando novas ideias. Fazemos reuniões semanais com as chefias, onde tentamos sempre incentivar a partilha de novas ideias. Mas depende dos problemas operacionais do hotel.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Não possui parcerias.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Não foram desenvolvidos produtos com os parceiros.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Consolidada não. A pesquisa é feita de um modo informal e pouco regular, tendo em conta algumas necessidades pontuais, não existe um plano concreto.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Procuramos sobretudo ideias que possamos implementar no hotel. O mais frequente é fazermos pesquisa na internet, troca de opiniões e fazemos benchmarking. É algo espontâneo.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Os principais condicionantes são os entraves financeiros e a nossa estrutura que nos traz condicionalismos para implementar alguns processos inovadores, mas tem de haver cuidado para que a inovação não descaracterize o hotel.

Informações Complementares:

Categoria:3 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 6

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Inovação significa novidade ou renovação. A capacidade de fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Ter a consciência que a inovação é necessária para o aumento da competitividade e sobrevivência da empresa. Ele não precisa necessariamente de ser inovador. Precisa apenas fomentar esse espírito na organização.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

No contexto nacional, damos muita importância seguramente!

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Existiram inovações tecnológicas que permitiram por exemplo uma crescente melhoria a nível de consumos energéticos; A nível organizacional com outsourcing de serviços fora do nosso core business (Jardinagem); A nível de Marketing que permitiram novos métodos de comercialização (Internet).

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Sim. Bons processos e procedimentos claros para distribuição de toda a informação.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Fornecendo prémios para as boas soluções

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Os funcionários não partilham novas ideias tão ativamente nem tão frequentemente quanto desejável. Premiamos as boas soluções que os funcionários apresentam.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sim. São empresas especializadas que permitem que usufruamos do que melhor existe no mercado, permitindo-nos manter concentrados no nosso core business.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Sim. Programa de Gestão preventiva, Cliente Mistério, Inspeção de quartos, etc.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Com atenção permanente à concorrência e mercado em geral e ouvindo muito os clientes.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Essencialmente económicas e por ser um tipo de atividade “avessa” a pioneirismo.

Informações Complementares:

Categoria:5 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 7

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

A inovação é algo diferente do existente. Nós temos exemplos de inovação no hotel mas com uma lavagem diferente que distingue o produto.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Um diretor de hotel não necessita ser inovador, não é a sua função. Não sendo o dono, é difícil ser o diretor a pessoa que inova, pois este aplica as diretrizes da administração.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Bastante. Principalmente na cidade do Porto, vários diretores hoteleiros recorrem constante à nossa unidade em busca de ideias.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Adotamos um design inovador, mas minimalista que vai de encontro com o nosso tipo de cliente. Também adotamos algumas inovações nos nossos serviços, nomeadamente, a oferta e flexibilização do coffee, que não é nada de novo, mas faz parte do nosso conceito e que foge um pouco à regra. Ao nível da decoração, apesar de minimalista, é confortável, que choca com o tradicional.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

O que acontece regularmente é que somos instruídos pela administração, mais respeitante ao nível da partilha de operação, através de diretrizes constantes, de forma que se cumpra a missão estabelecida.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Não tenho medo de informar e comunicar e essencialmente incentivamos que os funcionários partilhem conhecimento sobre cada tarefa que desempenham, pois nenhuma é exclusiva.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Todos os funcionários partilham novas ideias, as novas ideias são frequentes, pois existe uma grande flexibilidade da direção no diálogo com os seus trabalhadores. Existe também um grande companheirismo entre todos, pois o trabalho em equipa é a nossa força, a equipa vale mais do que as individualidades.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Ao nível de cadeia e pelos clientes que mobiliza, as viagens el Corte Inglés são o nosso maior parceiro. É uma relação que funciona à muitos anos, mas será a única parceria de destaque por aquilo que movimenta.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Não foram desenvolvidos produtos com os parceiros.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Como é uma cadeia hoteleira, não posso romper com as diretrizes impostas, mas existe um departamento especializado em pesquisa e desenvolvimento na sede dos hotéis AC.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Basicamente não procuro, não é a minha função.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Somos uma cadeia, estamos inseridos numa cadeia hoteleira, onde a linha orientadora é geral, pelo que não podemos alterar paradigmas que mudem o conceito principal da AC.

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 8

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Em questões de decoração, de apresentação de serviços é algo diferente, algo que entre em rutura com os paradigmas, fora do habitual. Na nossa unidade hoteleira, pelo menos ao nível da cidade do Porto, somos inovadores ao nível da decoração.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

No início tem de ter uma boa equipa que o ajude a trabalhar, que saiba motivar essa equipa e com um elevado nível de conhecimento. Temos que remar todos para o mesmo lado para chegarmos a bom porto. Aqui existem as relações hierárquicas, mas tento sempre ajudar a equipa.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Bastante importância, desde a nossa abertura que a concorrência tem crescido e o processo de inovação é fundamental para manter a nossa competitividade.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Basicamente a nível de inovação organizacional, temos um processo frequente de team building e o design do nosso hotel que nos diferencia e distingue da concorrência.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Fazemos um intercâmbio permanente entre diversas unidades hoteleiras a nível de operacionalização (...) em que os nossos funcionários vão muitas vezes trabalhar para outros hotéis para terem outras perceções. Também trocamos bastantes ideias e tentamos ajudar outras unidades.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Também temos uma grande envolvimento com o pessoal e partilhamos bastante informação sobretudo entre colaboradores do mesmo departamento.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

É constante a partilha de novas ideias por parte dos funcionários, principalmente ideias que lhes permitam uma maior eficiência no quotidiano do seu trabalho. Diariamente, através de diálogo entre chefias e colaboradores, incentivamos a divulgação de novas ideias. Tentamos facilitar os serviços dos trabalhadores, para facilitar o nosso trabalho.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Nós é que somos os nossos maiores críticos. Não temos nenhuma parceria.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Não foram desenvolvidos produtos com os parceiros.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não. Não existe formalmente, mas de uma forma genérica, estamos sempre à procura de algo novo, de novas ideias de forma a melhorar o nosso serviço.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Através da pesquisa constante, da experiência adquirida, utilizando a técnica do benchmarking e comunicação e intercâmbio com outros diretores da cidade.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Basicamente a equipa de trabalho e os custos do processo são os principais condicionantes da inovação. O pessoal pode-nos ajudar a inovar mas também poderá ser um constrangimento se não forem bem preparados.

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 9

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Encaro a inovação como um conceito abrangente, bastante associado à competitividade.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Essencialmente, um diretor necessita de estar muito bem informado, atualizado e necessita de apostar na formação.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

A unidade atribui muita importância à inovação (...), tentamos inovar constantemente de forma a responder aos clientes com novos serviços e novas práticas.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Sim. Destaco a introdução de inovações que nos permitiram reduzir o consumo energético e aumentar o rigor da nossa política acerca da responsabilidade ambiental, por exemplo, a introdução de lâmpadas LED e o programa Bgreen. Também introduzimos quartos fitness na nossa unidade.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Não. A unidade hoteleira não possui nenhum mecanismo formal para esse efeito, no entanto, incentivamos a envolvimento de todos os colaboradores nesse processo.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Claramente. Tentamos que todos os nossos colaboradores participem nas decisões, partilha-mos constantemente informação com todos os departamentos através de uma pasta partilhada na rede do hotel, com esse efeito. Também fazemos constantemente diversas ações de formação, nomeadamente, ao nível do HCCP, da comunicação e gestão de eventos.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

A partilha de novas ideias por parte dos funcionários é frequente, mas só em determinados departamentos (...), temos também uma caixa de sugestões.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sim. Temos parcerias com a Holmes place e Team Spa, para que os nossos clientes possam também utilizar serviços de Spa, instalações de ginásio e piscina, também temos parceria com alguns hotéis em Lisboa aos nossos comerciais ficarem alojados gratuitamente nessas unidades.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Sim. Temos o serviço Spa in room desenvolvido na nossa unidade em parceria com a empresa Team Spa.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não. Não temos uma política formalizada, no entanto, a direção procura constantemente informação que nos permita responder eficazmente ao mercado.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

É algo muito importante para o nosso hotel. Procuramos constantemente novas ideias, sobretudo na plataforma web, mas utilizamos muito o benchmarking.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Na minha opinião, os principais condicionantes são os custos elevados do processo, o risco associado e a crise financeira que o país atravessa

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 10

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Acima de tudo, inovar é estar à frente da concorrência, fazendo algo novo.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Para ser inovador é necessário ter uma formação elevada, experiência, uma equipa qualificável e estar atento ao quotidiano.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

É importante para nós o processo, no entanto, esta unidade tem 200 anos, o nosso serviço é clássico, tipicamente português. Só inovamos ao nível da comunicação e das novas tecnologias.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Foi sobretudo a aplicação de um software de gestão e a instalação de internet por todo o hotel.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Não possuímos um mecanismo próprio. Na nossa unidade hoteleira, partilhamos conhecimento através de ações de formação.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Para a partilha de conhecimento não existe nada pré-estabelecido, no entanto, damos bastante apoio e troca de impressões nesse sentido.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Aas novas ideias são esporádicas. Os funcionários partilham as suas ideias conforme a hierarquia e fazemos reuniões semanais com os chefes de staff.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sobretudo temos parcerias com outras unidades hoteleiras, com associações comerciais e com agências de viagens.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Com os nossos parceiros, a criação de pacotes turísticos com modalidades diversas, como alojamento e transporte ou animação.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não existe uma política rígida, mas o departamento comercial faz bastantes pesquisas em feiras, eventos da especialidade e na internet.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Genericamente procuramos ideias inovadoras em outros hotéis, nos meios de comunicação social e através da experiência pessoal.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Os custos financeiros são sem dúvida o maior condicionante ao processo.

Informações Complementares:

Categoria: 2 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 11

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Inovar é algo diferente que vai de encontro com as expectativas dos clientes. Somos uma empresa de serviços, e a inovação faz-se em função da expectativa do cliente e das modas que vão aparecendo e que nos vamos adaptando.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

É determinante que o diretor faça uma recolha de opiniões internas e externas e transmita com sucesso a política da empresa à equipa de trabalho, porque é mais que um líder. Saber guiar e saber, e saber ouvir o pessoal, de maneira a saber fazer aquilo que melhor devem fazer.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Inovar é essencial para poder vender o material. Se for para fazer o que os outros fazem, limito-me pura e simplesmente a estar sujeito à informação dos outros para bater a concorrência. Damos muita importância ao processo. Tentamos sempre bater a concorrência através da diferença, pela experiência que proporcionamos.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Foram introduzidas algumas inovações, como a inclusão de fragrâncias únicas pelos quartos e um serviço de Spa com água do Mar Morto, onde inclui tratamento de relaxamento e psicólogo.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Não. A nível formal não possuímos nenhum departamento responsabilizado pela partilha de conhecimento, mas para o Solverde a partilha de informação e conhecimento entre todos os funcionários é feita diariamente sob diversas formas.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Para o Solverde, a base de suporte e incentivo está no diálogo constante, nas reuniões que tenho com todo o staff, duas vezes por semana.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

As ideias partilhadas são muito frequentes, no Hotel Solverde damos muita importância à cultura de equipa e consideramos o conhecimento uma mais-valia, pelo que fazemos frequentemente formações e dialogamos constantemente.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Não possuímos muitas parceiras, são sobretudo com empresas como a BP ou o BCP, na qual possuímos preços especiais para os seus clientes.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Exclusivamente para os clientes dos nossos parceiros empresariais oferecemos pacotes personalizados exclusivos.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

A pesquisa e desenvolvimento está centralizada no nosso departamento de marketing mas não existe uma política vigente nesse sentido. A política de pesquisa e desenvolvimento está centralizada na sede da empresa Solverde.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Procuramos constantemente ideias inovadoras através de recolha de ideias internas e externas, brainstorming constante e benchmarking.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Destaco as equipas de trabalho que são muitas vezes um grande condicionante, juntamente com os custos elevados e o risco associado ao processo.

Informações Complementares:

Categoria: 5 estrelas

Localização: Espinho

ENTREVISTA 12

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Inovação é algo diferente que os outros não costumam fazer, num determinado espaço. É tudo o que traz uma mais-valia para uma empresa. É tudo aquilo que está a acontecer lá fora, mas não no nosso mercado, devido por exemplo à falta de capitais.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

O mais importante é não ter medo de correr riscos, pois neste processo, o risco é automaticamente associado, sem esquecer que os podem ser prejudiciais. Um dos grandes medos que existe é mesmo que a inovação não corra bem, mas deve-se ir atrás do sucesso.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Este foi o 1º hotel de uma estrela a ser construído de raiz em Portugal, demos muita importância à inovação desde o início, quando juntamos vários conceitos de hotéis franceses com o mesmo target group que o nosso, apesar de não ter corrido muito bem, pois a associação dos clientes portugueses a uma unidade de 1 estrela não é boa.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Como é óbvio, com todos os avanços tecnológicos dos últimos anos, não conseguimos acompanhar todo este processo de modernização, mas tentamos acompanhar naquilo que consideramos essencial, como por exemplo, a implementação de um sistema de informatização dos quartos e um sistema de controlo dos andares. Tentamos sempre acompanhar o que é essencial e oferecer aos nossos clientes exatamente o que eles procuram.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Fazemos ações de formação constante, sobretudo no departamento de andares e fazemos avaliações. Já não recorremos a empresas de outsourcing, preferimos personalizar a nossa formação, porque existe uma grande componente humana.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Para além das ações de formação, fazemos uma partilha de informação recorrente entre chefias e os trabalhadores, até porque é algo benéfico para nós.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

A partilha de novas ideias é frequente. São também incentivados e encorajados nas nossas reuniões e através de um livro de sugestões que serve esse propósito.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sim. Não estamos isolados, possuímos parcerias com empresas de transporte, nomeadamente, de rent-a-car e de passeios de barco que permitem alargar os nossos serviços. Existe uma certa partilha de informação, é normal os hotéis procurarem outras empresas para prestarem um melhor serviço.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Possuímos diversas campanhas, e sobretudo campanhas com os nossos parceiros, como a modalidade de carro mais alojamento ou um restaurante local mais alojamento.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Estamos atentos ao que se passa no mercado, às novas tendências, mas não existe um departamento próprio.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Estamos sempre atentos ao que a concorrência está a fazer, nomeadamente o Ibis ou os hotéis Formula 1, mas neste hotel só se paga o que o cliente usa. Mas essencialmente recorremos ao Benchmarking, estamos sempre atentos à concorrência, ao mercado e às novas ferramentas criadas.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Foi o que indiquei anteriormente, considero o principal entrave e isto é algo que faz parte já da mentalidade portuguesa, o risco associado à mudança. Os empresários portugueses fazem tudo com muito cuidado, não querem sair da zona de conforto.

Informações Complementares:

Categoria: 2 estrelas

Localização: Vila Nova de Gaia

ENTREVISTA 13

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Atenção em relação ao mercado, às suas tendências em termos de algo novo que aparece, seja produto ou serviço, que tentamos adaptar consoante as nossas limitações físicas ou de recursos humanos. Existe uma outra questão que é o custo da implementação e tudo isso depende da disposição do administrador.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Tem que ser curioso, aberto a novas ideias, que debata constantemente com a sua equipa, conhecedor e multidisciplinar. Hoje os diretores têm que saber muito sobre várias áreas e mais formação pode dar à sua equipa na gestão das tarefas do dia-a-dia.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Desde a abertura do hotel que testamos coisas novas, a importância é constante, com o objetivo de dar lucro e produtividade. Estamos sempre à procura de coisas novas para reverter a favor da unidade.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Refiro-me a uma gestão pura e dura, para evitar uma quebra de receitas no restaurante, fechamo-lo em 2009, numa altura de entraves económicos e inovamos no design e infraestrutura do restaurante. Tudo isso foi feito com antecipação e com ousadia para tomar uma decisão destas, mas conseguimos novamente aumentar as receitas.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Possuímos uma plataforma intranet com informações minuciosas sobre o Grupo Pestana, condições especiais para os trabalhadores, informações acerca dos programas informáticos com os quais trabalhamos. Também possuímos uma plataforma de formação online.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Suportamos. Só acredito numa gestão partilhada, pelo que suporto a envolvimento de todos os colaboradores. Só consigo trabalhar e alcançar os objetivos impostos se essa partilha for feita.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

A partilha é frequente, nós realizamos reuniões para podermos debater ideias novas para elevar a performance do hotel.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Temos. Temos várias parcerias sobretudo com companhias aéreas, com empresas de transporte, agências de viagem e operadores turísticos que nos permitem investimentos inferiores. Existe interesse de ambas as partes beneficiar deste tipo de interação.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

No Pestana Porto, destaco os pacotes que temos pensado para os clientes que pretendem um produto chave na mão, como o produto património mundial e cultural, em parceria com a casa da música e com as caves do vinho do Porto.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não na unidade hoteleira, pois não justifica, sendo uma cadeia de hotéis. No grupo Pestana temos o departamento central de IT para todas as unidades hoteleiras. Este departamento está sempre atento às novidades do mercado, justificando todos os investimentos feitos, pois permite fazer a atualização das tecnologias que implementamos de quatro em quatro anos.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Recorrentemente procuramos ideias inovadoras nos meios de comunicação, sobretudo através da internet e na página do facebook.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Não tenho muitas dificuldades, mas destaco o complexo envolvimento humano, o tempo específico para o processo, a formação e os entraves financeiros. O mais importante é que as ideias sejam consolidadas, passar para a implementação envolvendo os colaboradores, explicando os benefícios e assegurar que na prática as coisas aconteçam de acordo com o que foi planeado.

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 14

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

A inovação é algo diferente ou melhorado que implementamos, com características únicas.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

O diretor do hotel terá de ser dotado de espírito crítico, ser dinâmico e proactivo, com formação e experiência, conhecedor do mercado.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Visivelmente damos muita importância ao processo de inovação. Estamos constantemente à procura de algo único a oferecer aos nossos clientes

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Nos últimos três anos introduzimos inovações sobretudo ao nível dos serviços prestados e no design da unidade. Destaco sobretudo os nossos andares temáticos.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Não. A nossa unidade não possui um mecanismo formal para esse efeito, mas recorremos sobretudo a ações de formação e ao contacto pessoal e virtual.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Tento incentivar os meus colaboradores a partilhar novas ideias sobretudo nas reuniões semestrais realizadas com todos os departamento e tento manter uma interação constante com todos os colaboradores.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

A partilha é constante, mas também depende da dinâmica de cada equipa

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sim. Temos parcerias com o Sealife Porto, com as caves do vinho do porto, com empresas de transporte e de animação turística que nos permitem uma maior envolvência com a cidade, de forma a ir de encontro com aquilo que os nossos clientes procuram.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Juntamente com os nossos parceiros desenvolvemos o Porto temático, onde para além de programas turísticos, temos também toda uma decoração associada pelos nossos andares.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não. Não existe uma política de pesquisa e desenvolvimento consolidada na unidade, no entanto, procuramos analisar constantemente o mercado e os questionários de satisfação que os nossos clientes preenchem.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Essencialmente fazemos a captação de ideias sobretudo na internet e nas ações de formação.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Os custos elevados e a legislação em vigor são, na minha opinião, os principais condicionantes para a implementação de inovação na hotelaria.

Informações Complementares:

Categoria: 4 estrelas

Localização: Matosinhos

ENTREVISTA 15

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

A inovação na hotelaria tem que ser em 1º lugar focada nas necessidades dos clientes, com serviços de qualidade a um preço acessível.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

É necessário ser bastante informado, muito curioso, atento às tendências e com muita formação, tanto para ele como para a sua equipa. Eu acho que a hotelaria, o sucesso e a inovação, têm muito que ver com a informação, e eu sou muito adepta da formação.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Os processos de inovação em hotelaria passam mais despercebidos que nas restantes indústrias, têm que ser sistemas muito internos, e muito bem controlados internamente, agora para este hotel é muito importante, até porque pertencemos à Sonae, e como tal apresentamos constantemente projetos inovadores no fórum Inov.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade

hoteleira?

A unidade hoteleira está sempre a introduzir novidades, a unidade hoteleira é 100% jovem, em termos de renovação. Em termos de serviços somos um hotel polo, com centro de congressos, 5 restaurantes, 2 bares, um centro de comércio, absorvendo assim as necessidades dos clientes. Temos também um sistema CRM de forma a conhecer com mais pormenores os nossos clientes. A formação que prestamos é inovadora e personalizada com o objetivo de melhorar os atributos de cada colaborador.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Absolutamente, tudo aquilo que é pertinente e que é conhecimento, e que avaliamos como melhoria para os colaboradores, partilhamos através de uma formação personalizada e rígida e também através da partilha de informação com todos os colaboradores, tanto por e-mail como nas reuniões. O grupo Sonae em termos de formação, em termos de conhecimento, em termos de dar oportunidade às pessoas é um dos grupos que está mais consciente do que é essa necessidade.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Sempre que se detetam oportunidades para aumentar o conhecimento, através dos nossos recursos humanos faz-se a filtragem e reencaminhamos para as chefias. Todos esses inputs e oportunidades, são considerados.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Bastante. Partilho sempre muitas ideias com eles. Possuímos uma cultura empresarial aberta e acessível a todos os funcionários. Encorajamos com muita

frequência a comunicação dos colaboradores com as chefias. Existe uma cultura muito assertiva neste aspeto.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Temos parcerias com empresas que melhoram o sistema de qualidade e responsabilidade do nosso hotel. Possuímos um processo com um processo de inspeção completo em termos de onde podemos ser mais poupados ao nível da energia despendida, quais são os nossos pontos fracos, fomos fazer um estudo da iluminação dos quartos. Há sempre muitas parecerias envolvidas.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Não foi desenvolvido nenhum produto/serviço com parceiros.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não é formalizada, a pesquisa e desenvolvimento fazemos no nosso quotidiano, mas temos um departamento de qualidade, que contribui para a melhoria e prestação dos nossos serviços.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Recorremos sobretudo através da envolvimento geral dos colaboradores. Ideias inovadoras são para nós uma necessidade real. Estas surgem através de reuniões diárias com as chefias.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Não existem entraves. O que nos limita são os standard obrigatórios de qualidade que limitam a criatividade e inovação.

Informações Complementares:

Categoria: 5 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 16

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

A inovação é a criação de um novo produto, que ainda não tenha saído no mercado. Um produto criativo capaz de alcançar segmentos de mercado inexplorados.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Terá de ser proactivo, criativo, ter uma mente artística, gerar um equilíbrio entre criatividade e gestão financeira. Não pode pensar só em números, mas o fator da criatividade é importante, para gerar um equilíbrio.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Nós damos muita importância. Este hotel não passa despercebido, temos conhecimento profundo que possibilita oferecer uma experiência vínico-gastronómica única aos nossos clientes, temos uma filosofia própria na entrega do produto ao cliente. O cliente percebe que este hotel é diferente, conta uma história, está mais próximo do cliente em relação aos outros hotéis.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

A inovação aqui é muito forte, possuímos um dos Spas mais exclusivos (Caudali) e temos uma política eco-friendly forte, nomeadamente ao nível do aproveitamento de água e a reciclagem de produtos orgânicos. Possuímos parceiros vînicos que fazem com que cada quarto seja alusivo a produtores vinícolas implementados em Portugal, cada andar nosso também transporta uma história alusiva a Portugal.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Através do departamento dos recursos humanos emitimos toda a informação para os funcionários de forma a que estes distingam a missão do hotel. Damos muita importância à proximidade entre todos os colaboradores. A administração recentemente passou informações a todos os colaboradores para que estes percebam a filosofia do hotel.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

As chefias têm de estar sempre atualizadas e aproveitamos o conhecimento e experiência dos nossos recursos humanos. Os nossos funcionários participam constantemente em formações e feiras.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Os funcionários partilham com muita frequência novas ideias. Sensibilizamos e desafiámos os funcionários a partilhar novas ideias através de diálogos constantes, desmitificamos as hierarquias. Também temos um programa de sugestões implementado, menos informal, de modo a que todos se sintam envolvidos. Hoje em dia tem de se fazer crer que a ideia da pessoa é considerada.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Temos 64 parceiros v\u00ednicos, a parceria de maior destaque, algo que \u00e9 exclusivo na hotelaria portuguesa, onde compram a imagem de um dos nossos quartos. Tamb\u00e9m temos uma parceria com uma empresa de especializa\u00e7\u00e3o liter\u00e1ria que nos atualiza a biblioteca com os livros que obt\u00eam os melhores ratings.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/servi\u00e7o em coopera\u00e7\u00e3o com os seus parceiros?

Atrav\u00e9s desta parceria, o servi\u00e7o que oferecemos ao cliente \u00e9 mais rico, tanto a n\u00edvel da experi\u00eancia v\u00ednica c\u00e9nica e gustativa. Desta forma vendemos uma experi\u00eancia e transmitimos algo de aut\u00eantico, genu\u00edno, refor\u00e7ando a nossa tem\u00e1tica de hotel v\u00ednico.

10. Existe alguma pol\u00edtica de investiga\u00e7\u00e3o e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Est\u00e1 perfeitamente consolidada, principalmente ao n\u00edvel de tecnologias e na \u00e1rea comercial. Temos um IT manager que nos atualiza os sistemas inform\u00e1ticos e por isso estamos constantemente a introduzir novos elementos tecnol\u00f3gicos na unidade.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Sim, sobretudo atrav\u00e9s de um brainstorming semanal com as chefias, essencialmente.

12. Quais s\u00e3o os principais condicionantes/entraves para implementar inova\u00e7\u00e3o na unidade hoteleira que dirige?

Muitas vezes vejo nos custos e no risco do processo os principais entraves (...).

Informações Complementares:

Categoria: 5 estrelas

Localização: Vila Nova de Gaia

ENTREVISTA 17

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

Existe uma tendência para definir inovação como a introdução de produtos ou serviços para o cliente que se distinguem pela diferença, pela novidade, por se adaptarem ao perfil do cliente. Cada vez se trabalha com clientes mais exigentes, clientes mais viajados, clientes com uma maior noção do que se faz no mercado, devido à internet e às experiências que têm cada vez mais cedo. Compete-nos alterar dentro do possível o produto e os serviços para sermos inovadores.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

Quanto mais criativo, atento ao mercado, maior facilidade de envolvimento com a equipa e com uma boa capacidade de negociação, mais depressa se desenvolve nesse sentido. Nada se faz sem investimento, portanto convém que o diretor tenha capacidade comercial com a administração, com os donos, com os superiores com os proprietários.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

Muito importante, nomeadamente a nível informático, no entanto, o nosso posicionamento e o nosso mercado não exige uma inovação constante a todos os níveis.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade

hoteleira?

Com origem 100% portuguesa, fomos os pioneiros em Portugal na introdução de reservas online via sms e possuímos um site premiado completamente inovador.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Através da plataforma online desenvolvida por uma empresa portuguesa que nos permite partilhar qualquer tipo de comunicação ou informação com todos os colaboradores do grupo Vila Galé.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Sim. Anualmente medimos a envolvimento dos colaboradores, depois temos processos de formação e de objetivos, que de alguma forma suporta a partilha de conhecimento.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

Infelizmente, a partilha não é frequente, muito por culpa da cultura empresarial existente. No entanto, o Vila Galé possui uma revista interna que promove ideias inovadoras em contrapartida de um prémio.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sim, sobretudo com empresas de informática, de marketing e de animação que nos ajudam a fornecer ao cliente um produto ou serviço diferente. Sendo a empresa tão grande, e tendo produtos de cidade, de praia, de campo, e precisando cada um destes de coisas diferentes. A empresa tem que se suportar em outras empresas que possam ser especialistas em novas áreas.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Não foi desenvolvido nenhum produto/serviço com parceiros.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Existe um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido sobretudo nos campos da informação e da rentabilização de processos.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Recorremos sobretudo ao benchmarking, a empresas conhecedoras e especializadas e às nossas parceiras.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Na minha opinião, é o nível de informação que surge diariamente, o fluxo tecnológico, o mercado e o investimento numa época de parto, onde os processos inovadores podem ficar comprometidos.

Informações Complementares:

Categoria:4 estrelas

Localização: Porto

ENTREVISTA 18

1. Com base na sua experiência, como define inovação?

No meu ponto de vista, a inovação é a capacidade de mudança antecipando os comportamentos. Uma rutura com a forma de fazer as coisas ou nos seus processos. Essa inovação é tão eficaz como as antecipações.

2. Na sua opinião, quais os atributos necessários para que um diretor de hotel seja inovador?

É a capacidade de nos abstrairmos, um diretor necessita de imparcialidade e clareza que lhe permita visualizar oportunidades para inovar. Se fizermos juízos de valor, a inovação poderá não ser alcançada.

3. Que importância atribui a sua unidade hoteleira ao processo de inovar?

O Sheraton atribui muita importância ao processo inovador. Tentamos sempre lançar produtos diferentes, pois o próprio mercado perceciona quem são os inovadores e seguidores. Sempre tentamos fazer algo de diferente, podendo até demorar algum tempo, mas o importante é conseguir. O mercado percebe que nós somos inovadores e não seguidores.

4. Nos últimos três anos, foram introduzidas inovações na unidade hoteleira?

Sobretudo de nível tecnológico, mas destaco a aplicação em 3D para que os organizadores de eventos tenham a possibilidade de visualizar a disposição do espaço em tempo real. Este tipo de aplicação é pioneira na área de organização de eventos. É assim possível verificar e percecionar como é que o evento será organizado. Tentamos acompanhar as tendências do mercado, mas se possível, tentamos ser diferentes.

5. A unidade hoteleira possui algum mecanismo para garantir a partilha de conhecimento?

Tanto a unidade como a empresa. A partilha de informação é muito importante para o crescimento das organizações. A partilha de conhecimento é feita sobretudo através de uma plataforma intranet e através de formações constantes de extrema qualidade.

6. Suporta e incentiva a partilha de conhecimento dentro e fora da unidade hoteleira? De que forma?

Completamente. Através de uma partilha de informação constante entre todos os colaboradores. É um aspeto muito importante, pois prezamos que os colaboradores interiorizem as informações de modo natural.

7. Os seus funcionários partilham ativamente novas ideias? Com que frequência e que métodos de encorajamento utiliza?

É muito frequente os colaboradores apresentarem novas ideias. Nesse sentido, existe um grande aproveitamento de ideias que são provenientes de subordinados. A chefia está sempre aberta e disponível.

8. Possui parcerias com outras entidades que permitam elevar a performance da unidade hoteleira?

Sempre que se justifica, sim. Possuímos parceiros muito importantes para nós, como o caso da Universidade Cornell, a empresa ESPA e algumas entidades de formação. As parcerias não acontecem por acaso, os parceiros sabem que existem vantagens para ambos.

9. A unidade hoteleira desenvolveu algum produto/serviço em cooperação com os seus parceiros?

Sim. Desenvolvemos o serviço de Spa em parceria com a empresa ESPA, uma empresa internacional que possui um know how elevado, ambos beneficiamos, por um lado, pelo negócio, por outro, pelo serviço de qualidade.

10. Existe alguma política de investigação e desenvolvimento consolidada na unidade hoteleira?

Não temos uma política formalizada de pesquisa e desenvolvimento na unidade, mas a Universidade de Cornell trabalha para a cadeia internacional Sheraton nesse sentido. Mas a investigação terá de estar absorvida pela unidade naturalmente, no dia-a-dia operacional.

11. De que forma pesquisa ideias inovadoras?

Tentamos saber constantemente quais são as necessidades do mercado e procuramos estar sempre atualizados.

12. Quais são os principais condicionantes/entraves para implementar inovação na unidade hoteleira que dirige?

Na minha opinião, o pensamento e comportamento contra a mudança e rutura de paradigmas dentro das próprias unidades. Se existir receio, as pessoas simplesmente não conseguem mudar.

Informações Complementares:

Categoria: 5 estrelas

Localização: Porto

Apêndices

Apêndice III - Análise de conteúdos das entrevistas

Resumo da análise de conteúdos, segundo as unidades de registo.

Subcategorias	Conteúdos	Unidades de Registo
<i>Categorias</i>		
	<i>Liderança e Visão Inovadora</i>	
Visão de inovação	"Reinventar conceitos, diferenciar"	(UR 1.1)
	"Novidade, criativo, positiva, produtivo"	(UR 2.1)
	"Criação, traz vantagens"	(UR 3.1)
	"Original, rompe com standards"	(UR 4.1)
	"Novo, valor acrescentado"	(UR 5.1)
	"Novidade, renovação, ganhos de eficiência"	(UR 6.1)
	"Diferente do existente, distingue o produto"	(UR 7.1)
	"Algo diferente, rutura de paradigmas, fora do habitual"	(UR 8.1)
	"Competitividade"	(UR 9.1)
	"Estar à frente da concorrência, algo novo"	(UR 10.1)
	"Diferente, de encontro com as expectativas do cliente"	(UR 11.1)
	"Diferente, mais-valia"	(UR 12.1)
	"Mercado e tendências, algo novo"	(UR 13.1)
	"Diferente ou melhorado, único"	(UR 14.1)
	"Necessidades do cliente, serviço de qualidade superior a um preço acessível"	(UR 15.1)
	"Criação de um novo produto, criativo, mercados inexplorados"	(UR 16.1) (UR 17.1)
	"Produtos/serviços diferentes, novidades, adaptem ao perfil do cliente"	(UR 18.1)
	"Capacidade de mudança, rutura com a forma de fazer as coisas ou nos seus processos"	
Atributos	"Interação, experimentar, dinamismo"	(UR 1.2)
	"Atualizado, experiente, capacidade de captar boas práticas criativas"	(UR 2.2)
	"Criativo, informado, atento"	(UR 3.2)
	"Antecipar necessidades, soluções, novas ofertas"	(UR 4.2)
	"Abertura, novas tendências, curioso, coragem"	(UR 5.2)
	"Consciente, competitividade, sobrevivência, fomentar espírito inovador"	(UR 6.2)
	"Não é a sua função"	(UR 7.2)
	"Boa equipa, motivador, conhecimento"	(UR 8.2)
	"Informado, atualizado, apostar na formação"	(UR 9.2)
	"Formação elevada, experiência, equipa qualificável"	(UR 10.2)
	"Recolha de opiniões, transmitir com sucesso a política da empresa à equipa de trabalho"	(UR 11.2)
	"Não ter medo de correr riscos"	(UR 12.2)
	"Curioso, criativo, aberto a novas ideias, multidisciplinar"	(UR 13.2)
	"Espírito crítico, dinâmico, proactivo, com formação, conhecedor do mercado"	(UR 14.2)
	"Informado, curioso, atento às tendências, formação"	(UR 15.2)
	"Pró-ativo, criativo, artístico"	(UR 16.2)
	"Criativo, atento, facilidade de envolvimento com a equipa, capacidade de negociação"	(UR 17.2)
	"Imparcialidade e clareza para visualizar oportunidades"	(UR 18.2)

Apêndices

Importância	“Limitada”	(UR 1.3)
	“Muita importância”	(UR 2.3)
	(...)	(UR 3.3)
	(...)	(UR 6.3)
	(...)	(UR 9.3)
	(...)	(UR 11.3)
	(...)	(UR 12.3)
	(...)	(UR 14.3)
	(...)	(UR 15.3)
	(...)	(UR 16.3)
	(...)	(UR 17.3)
	(,,)	(UR 18.3)
	“Não é explícita”	(UR 4.3)
	“Pouca”	(UR 5.3)
	“Bastante”	(UR 7.3)
	(...)	(UR 8.3)
	“Importante”	(UR 10.3)
	“Constante”	(UR 13.3)

Inovações

Natureza, tipo e categoria	“Renovação da rede wireless, miniginásio, serviço de transferes”	(UR 1.4)
	“Mudança de conceito e design do lobby, alterações no restaurante e bar, política social”	(UR 2.4)
	“Coaching, elevadores com sistema informático de divulgação”	(UR 3.4)
	“Arquitetura, serviço”	(UR 4.4)
	“Sala de massagens”	(UR 5.4)
	“Tecnológicas, outsourcing, Marketing”	(UR 6.4)
	“Design, serviços”	(UR 7.4)
	“Team building, design”	(UR 8.4)
	“Redução do consumo energético, responsabilidade ambiental, quartos fitness”	(UR 9.4)
	“Software de gestão, internet”	(UR 10.4)
	“Fragrâncias únicas, serviço de Spa”	(UR 11.4)
	“ Sistema de informatização dos quartos, sistema de controlo dos andares”	(UR 12.4)
	“Inovação no design e infraestrutura do restaurante”	(UR 13.4)
	“Serviços, design”	(UR 14.4)
	“Hotel-pólo, sistema CRM, formação personalizada”	(UR 15.4)
	“Spa exclusivo, filosofia eco-friendly, parceria vínica”	(UR 16.4)
	“Reservas online via sms, site”	(UR 17.4)
	“Aplicação 3D”	(UR 18.4)

Equipa de trabalho

Partilha do conhecimento	“Reuniões internas”	(UR 1.5)
	“Reuniões semanais, memorandos, e-mails”	(UR 2.5)
	“Reuniões”	(UR 3.5)
	“Reuniões semanais”	(UR 4.5)
	“ Rede partilhada de informação”	(UR 5.5)
	“Processos e procedimentos para distribuição de informação”	(UR 6.5)
	“Partilha de operação, diretrizes”	(UR 7.5)
	“Intercâmbio entre unidades, envolvimento e partilha de informação”	(UR 8.5)
	“Envolvência de todos os colaboradores”	(UR 9.5)
	“Formação”	(UR 10.5)
	“Informal”	(UR 11.5)
	“Ações de formação e avaliações”	(UR 12.5)
	“Plataforma intranet e plataforma de formação online”	(UR 13.5)
	“Formação, contacto pessoal”	(UR 14.5)
	“Formação, partilha de informação”	(UR 15.5)
		(UR 16.5)

Apêndices

	"Departamento de RH"	(UR 17.5)
	"Plataforma online"	(UR 18.5)
	"Plataforma intranet, formações constantes"	
Suporte e incentivo à inovação	"Formações"	(UR 1.6)
	"Formação recorrente e autonomia"	(UR 2.6)
	"Motivação pessoal, formação"	(UR 3.6)
	"Team building"	(UR 4.6)
	"Formações anuais"	(UR 5.6)
	"Prêmios para as boas soluções"	(UR 6.6)
	"Incentivo à partilha de conhecimento sobre cada tarefa"	(UR 7.6)
	"Envolvência e partilha de informação"	(UR 8.6)
	"Reuniões semanais, partilha de informação, diversas ações de formação"	(UR 9.6)
	"Apoio, troca de impressões"	(UR 10.6)
	"Reuniões de staff"	(UR 11.6)
	"Partilha de informação recorrente"	(UR 12.6)
	"Envolvência de todos"	(UR 13.6)
	"Reuniões, interação constante"	(UR 14.6)
	"Através dos recursos humanos"	(UR 15.6)
	"Experiência dos recursos humanos, formações, feiras"	(UR 16.6)
	"Processos de formação"	(UR 17.6)
	"Partilha de informação constante"	(UR 18.6)
Partilha de ideias	"Imensa frequência, grande envolvimento de equipa, fóruns nas redes sociais, liberdade criativa"	(UR 1.7)
	"Muita frequência, solicitação de ideias"	(UR 2.7)
	"Não é frequente, diálogo"	(UR 3.7)
	"Muito frequente, interação regular"	(UR 4.7)
	"Alguma, reuniões semanais"	(UR 5.7)
	"Pouco frequente. Prêmios"	(UR 6.7)
	"Frequente, trabalho em conjunto, flexibilidade da direção"	(UR 7.7)
	"Constante, diálogo"	(UR 8.7)
	"Frequente em determinados departamentos, caixa de sugestões"	(UR 9.7)
	"Esporádica, hierárquica, reuniões semanais"	(UR 10.7)
	"Muito frequentes, formação e diálogo"	(UR 11.7)
	"Livro de sugestões"	(UR 12.7)
	"Reuniões de debate"	(UR 13.7)
	"Partilha constante, contacto pessoal"	(UR 14.7)
	"Muito frequente, cultura empresarial aberta, comunicação frequente com chefias"	(UR 15.7)
	"Muito frequente, diálogo constante, programa de sugestões"	(UR 16.7)
Parcerias	"Não é frequente, prémios"	(UR 17.7)
	"Grande aproveitamento de ideias, muito frequente"	(UR 18.7)
	<i>Instrumentos</i>	(UR 1.8)
	"Empresas de atividades de lazer e cultura locais"	(UR 2.8)
	"Formação, instituições de solidariedade, produtores vinícolas."	(UR 3.8)
	"Cadeia Hoteleira Othon"	(UR 4.8)
	"Design Hotels, Arteh"	(UR 6.8)
	"Empresas especializadas em serviços hoteleiros."	(UR 7.8)
	"Viagens El Corte Inglés"	(UR 9.8)
	"Holmes place, outros hotéis"	(UR 10.8)
	"Outras unidades, associações comerciais, agências de viagens"	(UR 11.8)
	"BP, BCP"	(UR 12.8)
	"Empresas de transporte, empresas locais"	(UR 13.8)
	"Companhias aéreas, empresas de transporte, agências de viagem, operadores turísticos"	(UR 14.8)
		(UR 15.8)

Apêndices

	“Sealife, Caves do VP, empresas de transporte e de animação turística”	(UR 16.8)
	“Parcerias com empresas que melhoram o sistema de qualidade e responsabilidade ambiental”	(UR 17.8)
	“Parceiros vlnicos, parceria com empresa de especialização literária”	(UR 18.8)
	“Informática, marketing, animação”	
	“Universidade de Cornell, ESPA, entidades de formação”	
Produtos desenvolvidos	“Programa a dois”	(UR 1.9)
	“Mês do coração, 5ª feira vintage”	(UR 2.9)
	“Pacotes próprios para o mercado brasileiro”	(UR 3.9)
	“Programa de gestão preventiva, cliente mistério, inspeção de quartos”	(UR 6.9)
	“Spa in room”	(UR 9.9)
	“Pacotes turísticos”	(UR 10.9)
	“Pacotes personalizados exclusivos a parceiros empresariais”	(UR 11.9)
	“Campanhas com parceiros”	(UR 12.9)
	“Campanhas com parceiros”	(UR 13.9)
	“Produto património mundial e cultural”	(UR 14.9)
	“Porto temático”	(UR 16.9)
	“Parceiros vlnicos”	(UR 18.9)
	“Serviço de Spa”	
Pesquisa e desenvolvimento	“Departamento comercial”	(UR 1.10)
	“Reunião seminal das chefias”	(UR 2.10)
	“Informal e pouco regular”	(UR 5.10)
	“Departamento especializado em P&D na sede”	(UR 7.10)
	“Não existe formalmente”	(UR 8.10)
	“Não está formalizada”	(UR 8.11)
	“Departamento comercial”	(UR 10.10)
	“Departamento de marketing”	(UR 11.10)
	“Departamento de IT”	(UR 13.10)
	“Informal”	(UR 14.10)
	“Departamento de qualidade”	(UR 15.10)
	“IT manager”	(UR 16.10)
	“Informação, rentabilização de processos”	(UR 17.10)
	“Universidade de Cornell trabalha para a cadeia internacional”	(UR 18..10)
Método de pesquisa	“Leitura, troca de opiniões, internet”	(UR 1.11)
	“Brainstorming, benchmarking”	(UR 2.11)
	“Experiência, viagens”	(UR 3.11)
	“Encontro com parceiros”	(UR 4.11)
	“Internet, troca de opiniões, benchmarking”	(UR 5.11)
	“Mercado, ouvindo clientes”	(UR 6.11)
	“ Não é a minha função”	(UR 7.11)
	“Pesquisa, experiência, benchmarking, comunicação e intercâmbio com diretores”	(UR 8.11)
	“Plataforma web e benchmarking”	(UR 9.11)
	“Outros hotéis, experiência pessoal”	(UR 10.11)
	“Ideias internas e externas, brainstorming e benchmarking”	(UR 11.11)
	“Benchmarking, concorrência, mercado”	(UR 12.11)
	“Meios de comunicação”	(UR 13.11)
	“Internet, acções de formação”	(UR 14.11)
	“Envolvência geral dos colaboradores”	(UR 15.11)
	“Brainstorming”	(UR 16.11)
	“Benchmarking, empresas, parcerias”	(UR 17.11)
	“Mercado, sempre atualizados”	(UR 18.11)

Condicionantes

“Atrações locais, financeiro”	(UR 1.12)
-------------------------------	-----------

Apêndices

"Mentalidade dos hoteleiros, risco"	(UR 2.12)
"Humano, custos"	(UR 3.12)
"Envolvimento equipa"	(UR 4.12)
"Financeiros, estrutura do hotel"	(UR 5.12)
"Económicas"	(UR 6.12)
"Cadeia hoteleira"	(UR 7.12)
"Equipa, custos"	(UR 8.12)
"Custos, risco, crise"	(UR 9.12)
"Financeiros"	(UR 10.12)
"Equipa, custos, risco"	(UR 11.12)
"Risco associado à mudança"	(UR 12.12)
"Envolvimento humano, tempo, formação, financeiro"	(UR 13.12)
"Custos elevados, legislação em vigor"	(UR 14.12)
"Standards de qualidade"	(UR 15.12)
"Custo, risco"	(UR 16.12)
"Nível de informação, fluxo tecnológico, mercado, investimento"	(UR 17.12)
"Pensamento, comportamento contra mudança"	(UR 18.12)

Análise de conteúdos individual

Análise de conteúdo 1

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Reinventar conceitos (UR 1.1)	" (...) ter a capacidade de reinventar conceitos. Procurar conceitos, ideias e estratégias que possam diferenciar o nosso produto." (UC 1.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Interação, experimentar, dinamismo" (UR 1.2)	" (...) ter gosto pela sua profissão, estar em constante interação, mantendo-se atualizado, experimentar novos produtos e ter um grande dinamismo." (UC 1.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Limitado" (UR 1.3)	" (...) neste tipo de cadeia hoteleira onde tudo está estandardizado, existem estratégias de inovação, porém estamos sempre limitados às regras da cadeia." (UC 1.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Renovação da rede wireless, miniginásio, serviço de transferes" (UR 1.4)	" (...) renovamos a rede wirelees, adaptamos no nosso espaço um miniginásio e implementamos o serviços de transferes para clientes." (UC 1.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Reuniões internas" (UR 1.5)	" (...) fazemos bastantes reuniões internas de modo a partilhar ideias, opiniões, informação e experiências." (UC 1.5)
	Suporte e incentivo à partilha de	"Formações" (UR 1.6)	" (...) fazemos constantemente várias formações dentro e fora da unidade hoteleira, principalmente

Apêndices

	conhecimento (Sc6);		ao nível de línguas, atendimento e gastronomia.” (UC 1.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	“Imensa frequência, grande envolvimento de equipa, fóruns nas redes sociais, liberdade criativa” (UR 1.7)	“ (...) partilham com imensa frequência, pois existe um grande envolvimento da equipa. Convocamos várias reuniões e discussões nas redes sociais de forma a estimular os nossos colaboradores a partilhar as suas ideias. Dá-mos bastante liberdade criativa.” (UC 1.7)
Instrumentos (C4) - <i>Parcerias de cooperação;</i> - <i>Benchmarking;</i> - <i>Service Blueprinting;</i> - <i>I&D;</i> - <i>TIC;</i>	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	“Empresas de atividades de lazer e cultura locais” (UR 1.8)	“ (...) essencialmente com empresas de atividades de lazer e cultura locais.” (UC 1.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	“Programa a dois” (UR 1.9)	“ (...) desenvolvemos o nosso programa a dois para o dia de São Valentim com um centro estético local.” (UC 1.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	“Departamento comercial” (UR 1.10)	“ (...) a nossa sede possui um departamento específico para pesquisa e desenvolvimento, no entanto, na nossa unidade o departamento comercial acarreta algumas dessas funções.” (UC 1.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	“Leitura, troca de opiniões, internet” (UR 1.11)	“ (...) procuro sempre ideias inovadoras através de leitura de revistas, troca de opiniões e pesquisa na internet.” (UC 1.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	“Atrações locais, financeiro” (UR 1.12)	“ (...) as atrações locais na cidade do Porto são escassas, não temos muitas opções para desenvolver programas mais criativos. Acrescentando também a restrições a nível financeiro.” (1.12)

Análise de conteúdo 2

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	“Novo, criativo, positivo, produtivo” (UR 2.1)	“ (...) algo novo, mas de origem criativa que traga algo de positivo e produtivo para a sociedade e para a empresa.” (UC 2.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	“Atualizado, experiente, capacidade de captar boas práticas criativas ” (UR 2.2)	“ (...) tem de estar muito atualizado, tem que ser experiente, ouvir opiniões de outras áreas de negócio e terá de saber captar as boas práticas criativas.” (UC 2.2)

Apêndices

	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muito importante" (UR 2.3)	" (...) é muito importante. Nós estamos constantemente à procura de algo novo e diariamente elaboramos planos de ação de 3 a 6 meses. É algo já intrínseco na direção e nos colaboradores. Já é um processo natural na unidade." (UC 2.3)
Inovações (natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Mudança de conceito e design do lobby, alterações no restaurante e bar, política social" (UR 2.4)	" (...) mudamos o conceito e design do lobby, fizemos alterações no restaurante e no bar e alargamos a nossa política social com diversas campanhas de sensibilização." (UC 2.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Reuniões semanais, memorandos, e-mails" (UR 2.5)	" (...) quando se tomam as decisões, comunicámos com a equipa e temos mecanismos estabelecidos para fluir o conhecimento, tais como reuniões semanais com chefias, memorandos e e-mails." (UC 2.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Formação recorrente e autonomia" (UR 2.6)	" (...) fazemos ações formação recorrentes e incentivamos a autonomia e liberdade das nossas equipas." (UC 2.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Muita frequência, solicitar ideias" (UR 2.7)	" (...) partilham ideias com muita frequência. Estamos também sempre a solicitar ideias e a lançar desafios." (UC 2.7)
Instrumentos (C4) -Parcerias de cooperação; - Benchmarking; -Service Blueprinting; - I&D; -TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Formação, instituições de solidariedade, produtores vinícolas." (UR 2.8)	" (...) temos diversas parcerias com entidades que nos fornecem formação. Temos também parcerias com instituições de solidariedade, fundações e com alguns produtores vinícolas." (UC 2.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	"Mês do coração, 5ª feira vintage" (UR 2.9)	" (...) realizamos o mês do coração juntamente com a Fundação Portuguesa de Cardiologia e temos a 5ª feira vintage onde fazemos apresentação e degustação de vinhos." (UC 2.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Reunião seminal das chefias" (UR 2.10)	" (...) todas as chefias se reúnem semanalmente para abordar esta temática, no entanto, a cadeia Melia possui uma equipa específica para pesquisa e desenvolvimento." (UC 2.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Brainstorming, benchmarking" (UR 2.11)	" (...) fazemos um exercício de brainstorming semanal a nível de direção e chefias, onde lançamos sempre novas ideias. Também recorremos ao benchmarking ." (UC 2.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Mentalidade dos hoteleiros, risco" (UR 2.12)	" (...) destaco a mentalidade de alguns hoteleiros que se preferem situar numa zona de conforto e claro, o risco associado a inovar." (UC 2.12)

Apêndices

Análise de conteúdo 3

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Criação, traz vantagens" (UR 3.1)	" (...) é uma criação e que serve de utensílio para uma determinada área, trazendo vantagens aos criadores." (UC 3.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Criativo, informado, atento" (UR 3.2)	" (...) tem de ser criativo, informado e atento ao que se passa e ao que é favorável importar para a sua unidade." (UC 3.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muito importante" (UR 3.3)	" (...) muito importante até pelas questões sociais e profissionais tentamos adquirir inovações que estão à nossa volta de forma a conseguir mais vantagens." (3.3)
Inovações (natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Coaching, elevadores com sistema informático de divulgação" (UR 3.4)	" (...) a nível de progressão humana, fazemos um coaching específico para os funcionários na área do acolhimento e atendimento. A nível tecnológico introduzimos novos elevadores com sistema informático de divulgação da unidade." (UC 3.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Reuniões" (UR 3.5)	" (...) fazemos ocasionalmente reuniões com os chefes de cada departamento de forma a partilhar a informação pertinente." (UC 3.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Motivação pessoal, formação" (UR 3.6)	" (...) sobretudo através da motivação pessoal e de ações de formação." (UC 3.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Não é frequente, diálogo" (UR 3.7)	" (...) a partilha de novas ideias não é frequente, nem tão habitual como gostaríamos, no entanto, estamos sempre abertos ao diálogo." (UC 3.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Othon" (UR 3.8)	" (...) temos parceiras com a cadeia hoteleira Othon, de forma a que eles incluam o nosso hotel na sua promoção no Brasil." (UC 3.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	"Pacotes próprios para o mercado brasileiro" (UR 3.9)	" (...) desenvolvemos em parceria com a Othon pacotes próprios para o mercado brasileiro." (UC 3.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Direção, departamento comercial" (UR 3.10)	" (...) não temos uma política vinculada, mas a direção e o departamento comercial fazem a pesquisa de tendências e soluções de melhoria." (UC 3.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Experiência, viagens" (UR 3.11)	" (...) fazemos a pesquisa dependendo das nossas estratégias de mercado, mas ela feita tenda em conta as nossas experiências e viagens que vamos efetuando." (UC 3.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12);	"Humano, custos" (UR 3.12)	" (...) o fator humano, pois muitas vezes estamos sobrecarregados de trabalho, não conseguindo

Apêndices

Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	pensar exclusivamente no processo, e os custos associados, principalmente em alturas de crise.” (UC 3.12)
---	---

Análise de conteúdo 4

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	“Original, romper com standards” (UR 4.1)	“(…) tal como o nosso projeto, é um processo que tem de romper com standards, está mais ligado à originalidade, principalmente ao nível de conceitos arquitetónicos.” (UC 4.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	“Antecipar necessidades, soluções, novas ofertas” (UR 4.2)	“(…) alguém que consiga antecipar as necessidades futuras, descobrir em que direção está o mercado, ser capaz de arranjar soluções, proporcionar novas ofertas.” (UC 4.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	“não é explícita” (UR 4.3)	“(…) não é explícita, pois somos uma unidade recente e temos uma estrutura pequena, pelo que ainda estamos numa fase de crescimento do nosso projeto.” (UC 4.3)
Inovações(natureza,tipo categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	“Arquitetura, serviço” (UR 4.4)	“(…) destaco as nossas inovações de arquitetura e de serviços. O Hotel Teatro proporciona experiências aos seus clientes e os nossos serviços rompem com o que habitualmente se verifica na hotelaria portuguesa, cativando o hóspede a um ambiente teatral.” (UC 4.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	“Reuniões semanais” (UR 4.5)	“(…) para além dos encontros anuais, a nível interno fazemos reuniões semanais com os quadros de chefia, onde todos partilham informações e novas ideias.” (UC 4.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	“Team building” (UR 4.6)	“(…) desde o primeiro dia que estipulamos um processo de team building de forma a que todos os colaboradores possam partilhar as suas ideias sem se inibirem com as hierarquias.” (UC 4.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	“Muito frequente, interação regular” (UR 4.7)	“(…) partilham com frequência, pois é uma estrutura pequena onde não existem embaraços em comunicar qualquer tipo de informação. Tento sempre ter interações regulares com todos os funcionários.” (UC 4.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; -Service Blueprinting; - I&D; -TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	“Design Hotels, Artech” (UR 4.8)	“(…) fazemos parte de duas redes de hotéis, a Design Hotels e a Artech, que são os nossos principais parceiros. Estas parcerias permitem à nossa unidade melhorar a comunicação com o cliente, conhecer o mercado e ter acesso a eventos importantes para o Hotel Teatro.” (UC 4.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	N	N
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	N	N

Apêndices

	Métodos de pesquisa (Sc11);	“Encontro com parceiros” (UR 4.11)	“ (...) sobretudo nos encontros anuais com os nossos parceiros que englobam uma rede de hotelaria internacional. Esse encontro é focado na operação e nas adaptações ao futuro.” (UC 4.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	“Envolvimento equipa” (UR 4.12)	“ (...) o grande entrave será mesmo o envolvimento da equipa de trabalho no processo.” (UC 4.12)

Análise de conteúdo 5

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	“Novo, valor acrescentado” (UR 5.1)	“ (...) é algo novo, que podemos obter um valor acrescentado e que não esteja implementado na unidade.” (UC 5.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	“Abertura, novas tendências, curioso, coragem” (UR 5.2)	“ (...) é necessário ter abertura, apreender as novas tendências, ser curioso e ter coragem para implementar os processos – devido aos riscos associado.” (UC 5.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	“Pouca” (UR 5.3)	“ (...) damos pouca importância ao processo, pois a nossa unidade é tradicional, onde não podemos comportar as grandes mudanças, devido aos nossos clientes.” (UC 5.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	“Sala de massagens” (UR 5.4)	“ (...) fizemos algumas remodelações na unidade, mas destaco a implementação de uma sala de massagens.” (UC 5.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	“Rede partilhada de informação” (UR 5.5)	“ (...) temos uma rede partilhada para que todos os colaboradores possam aceder a todas as informações sobre a unidade.” (UC 5.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	“Formações anuais” (UR 5.6)	“ (...) fazemos ações de formação anual em determinados sectores.” (UC 5.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	“Alguns, reuniões semanais” (UR 5.7)	“ (...) alguns funcionários vão partilhando novas ideias. Fazemos reuniões semanais com as chefias, onde tentamos sempre incentivar a partilha de novas ideias.” (UC 5.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; -Service Blueprinting;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	N	N

Apêndices

- I&D; -TIC;	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	N	N
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Informal e pouco regular" (UR 5.10)	" (...) a pesquisa é feita de um modo informal e pouco regular, tendo em conta algumas necessidades pontuais." (UC 5.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Internet, troca de opiniões, benchmarking" (UR 5.11)	" (...) procuramos sobretudo ideias que possamos implementar na unidade. O mais frequente é fazermos pesquisa na internet, troca de opiniões e fazemos benchmarking." (UC 5.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Financeiros, estrutura do hotel" (UR 5.12)	" (...) os entraves financeiros e a nossa estrutura que nos traz condicionalismos para implementar alguns processos inovadores." (UC 5.12)

Análise de conteúdos 6

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Visão de inovação (Sc1);	"Novidade, renovação, ganhos de eficiência" (UR 6.1)	"Inovação significa novidade ou renovação. A capacidade de fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência." (UC 6.1)
	Atributos para inovar (Sc2);	"Consciente, competitividade, sobrevivência, fomentar espírito inovador" (UR 6.2)	" (...) Consciência que a inovação é necessária para o aumento da competitividade e sobrevivência da empresa. Precisa apenas de fomentar o espírito inovador na organização." (UC 6.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muita importância" (UR 6.3)	"No contexto nacional, damos muita importância seguramente!" (UC 6.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Tecnológicas, outsourcing, Marketing" (UR 6.4)	" (...) inovações tecnológicas que permitiram por exemplo uma crescente melhoria a nível de consumos energéticos; A nível organizacional com outsourcing de serviços fora do nosso core business (Jardinagem); A nível de Marketing que permitiram novos métodos de comercialização (Internet)." (UC 6.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Processos e procedimentos para distribuição de informação" (UR 6.5)	"Bons processos e procedimentos claros para distribuição de toda a informação." (UC 6.5)
	Suporte e incentivo à partilha de	"Prémios para as boas soluções"	"Fornecendo prémios para as boas soluções" (UC 6.6)

Apêndices

	conhecimento (Sc6);	(UR 6.6)	
	Partilha de ideias, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Pouco frequente. Prémios" (UR 6.7)	"Os funcionários não partilham novas ideias tão ativamente nem tão frequentemente quanto desejável. Premiamos as boas soluções que os funcionários apresentam." (UC 6.7)
Instrumentos (C4) - <i>Parcerias de cooperação;</i> - <i>Benchmarking;</i> - <i>Service Blueprinting;</i> - <i>I&D;</i> - <i>TIC;</i>	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Empresas especializadas em serviços hoteleiros." (UR 6.8)	"São empresas especializadas no fornecimento de serviços hoteleiros que permitem que usufruamos do que melhor existe no mercado, permitindo-nos manter concentrados no nosso core business." (UC 6.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	"Programa de gestão preventiva, cliente mistério, inspeção de quartos" (UR 6.9)	"Programa de Gestão preventiva, Cliente Mistério, Inspeção de quartos, etc." (UC 6.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	N	N
	Método de pesquisa (Sc11)	"Mercado, ouvindo clientes" (UR 6.11)	"Com atenção permanente à concorrência e mercado em geral e ouvindo muito os clientes." (UC 6.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Económicas" (UR 6.12)	"Essencialmente económicas e por ser um tipo de atividade "avessa" a pioneirismo." (UC 6.12)

Análise de conteúdo 7

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Diferente do existente, distingue o produto" (UR 7.1)	" (...) a inovação é algo diferente do existente, ou com uma lavagem diferente que distingue o produto." (UC 7.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Não é a sua função" (UR 7.2)	" (...) um diretor de hotel não necessita ser inovador, não é a sua função." (UC 7.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Bastante" (UR 7.3)	"Bastante, principalmente na cidade do porto vários diretores hoteleiros recorrem constante à nossa unidade em busca de ideias." (UC 7.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Design, serviços" (UR 7.4)	" (...) adotamos um design inovador, mas minimalista que vai de encontro com o nosso tipo de cliente. Também adotamos algumas inovações no nosso serviço, nomeadamente, a oferta e flexibilização do coffee." (UC 7.4)
Equipa de trabalho			

Apêndices

(C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Partilha de operação, diretrizes" (UR 7.5)	" (...) mais respeitante ao nível da partilha de operação, através de diretrizes constantes, de forma a que se cumpra a missão estabelecida." (UC 7.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Incentivo à partilha de conhecimento sobre cada tarefa" (UR 7.6)	" (...) essencialmente, incentivamos que os funcionários partilhem conhecimento sobre cada tarefa que desempenham, pois nenhuma é exclusiva." (UC 7.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Frequente, trabalho em conjunto, flexibilidade da direção" (UR 7.7)	" (...) as novas ideias são frequentes, pois existe uma grande flexibilidade da direção no diálogo com os seus trabalhadores. Existe também um grande companheirismo entre todos, pois o trabalho em equipa é a nossa força." (UC 7.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Viagens El Corte Inglés" (UR 7.8)	" (...) pelos clientes que mobiliza, as viagens el Corte Inglés são o nosso maior parceiro." (UC 7.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	N	N
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Departamento especializado em P&D na sede" (UR 7.10)	" (...) existe um departamento especializado em pesquisa e desenvolvimento na sede dos hotéis AC." (UC 7.10)
Condicionantes (F5)	Métodos de pesquisa (Sc11);	" Não é a minha função" (UR 7.11)	" (...) não é a minha função" (UC 7.11)
	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Cadeia hoteleira" (UR 7.12)	" (...) estamos inseridos numa cadeia hoteleira, onde a linha orientadora é geral, pelo que não podemos alterar paradigmas que mudem o conceito principal da AC." (UC 7.12)

Análise de conteúdo 8

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Algo diferente, rutura de paradigmas, fora do habitual" (UR 8.1)	" (...) é algo diferente, algo que entre em rutura com os paradigmas, fora do habitual." (UC 8.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Boa equipa, motivador, conhecimento"	" (...) tem de ter uma boa equipa que o ajude a trabalhar, que saiba motivar essa equipa e com um elevado nível de conhecimento." (UC 8.2)

Apêndices

		(UR 8.2)	
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Bastante" (UR 8.3)	" (...) bastante importância, desde a nossa abertura que a concorrência tem crescido e o processo de inovação é fundamental para manter a nossa competitividade." (UR 8.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Team building, design" (UR 8.4)	" (...) a nível de inovação organizacional, temos um processo frequente de team building e o design do nosso hotel que nos diferencia e distingue da concorrência." (UC 8.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Intercâmbio entre unidades, envolvimento e partilha de informação" (UR 8.5)	" (...) fazemos um intercâmbio permanente entre diversas unidades hoteleiras a nível de operacionalização." (UC 8.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Envolvência e partilha de informação" (UR 8.6)	" (...) Também temos uma grande envolvimento com o pessoal e partilhamos bastante informação sobretudo entre colaboradores do mesmo departamento." (UC 8.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Constante, diálogo" (UR 8.7)	" (...) é constante a partilha de novas ideias por parte dos funcionários, principalmente ideias que lhes permitam uma maior eficiência no quotidiano do seu trabalho. Diariamente, através de diálogo entre chefias e colaboradores, incentivamos a divulgação de novas ideias." (UC 8.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	N	N
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	N	N
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Não existe formalmente" (UR 8.10)	" (...) não existe formalmente, mas de uma forma genérica, estamos sempre à procura de algo novo, de novas ideias de forma a melhorar o nosso serviço." (UC 8.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Pesquisa, experiência, benchmarking, comunicação e intercâmbio com diretores" (UR8.11)	" (...) através da pesquisa constante, da experiência adquirida, utilizando a técnica do benchmarking e comunicação e intercâmbio com outros diretores da cidade." (UC 8.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Equipa, custos" (UR 8.12)	" (...) a equipa de trabalho e os custos do processo são os principais condicionantes da inovação." (UC 8.12)

Apêndices

Análise de conteúdo 9

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Unidades de Contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	“Competitividade” (UR9.1)	“(…) um conceito abrangente, bastante associado à competitividade.” (UC 9.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	“Informado, atualizado, apostar na formação”(UR9.2)	“(…) necessita de estar muito bem informado, atualizado e necessita de apostar na formação.” (UC 9.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	“Muita importância” (UR 9.3)	“(…) a unidade atribui muita importância à inovação (...), tentamos inovar constantemente de forma a responder aos clientes com novos serviços e novas práticas”. (UC 9.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	“Redução do consumo energético, responsabilidade ambiental, quartos fitness” (UR 9.4)	“(…) destaco a introdução de inovações que nos permitiram reduzir o consumo energético e aumentar o rigor da nossa política acerca da responsabilidade Ambiental (ex: lâmpadas LED, programa Bgreen). Também introduzimos quartos fitness na nossa unidade.” (UC 9.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	“Envolvência de todos os colaboradores” (UR 9.5)	“(…) a unidade hoteleira não possui nenhum mecanismo formal para esse efeito, no entanto, incentivamos a envolvimento de todos os colaboradores nesse processo.” (UC 9.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	“Reuniões semanais” partilha de informação, diversas ações de formação” (UR 9.6)	“(…) tentamos que todos os nossos colaboradores participem nas decisões, partilharmos constantemente informação com todos os departamentos através de uma pasta partilhada na rede do hotel, com esse efeito. Também fazemos constantemente diversas ações de formação, nomeadamente, ao nível do HCCP, da comunicação e gestão de eventos.” (UC 9.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	“Frequente em determinados departamentos, caixa de sugestões” (UR 9.7)	“(…) a partilha de novas ideias por parte dos funcionários é frequente, mas só em determinados departamentos (...), temos também uma caixa de sugestões.” (UC 9.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; -Service Blueprinting; - I&D; -TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	“Holmes place, outros hotéis” (UR 9.8)	“(…) temos parcerias com a Holmes place e Team Spa, para que os nossos clientes possam também utilizar serviços de Spa, instalações de ginásio e piscina, também temos parceria com alguns hotéis em Lisboa aos nossos comerciais fiquem alojados gratuitamente nessas unidades.” (UC 9.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	“Spa in room” (UR 9.9)	“(…) temos o serviço Spa in room desenvolvido na nossa unidade em parceria com a empresa Team Spa.” (UC 9.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	“Não (...) formalizada” (UR	“(…) não temos uma política formalizada, no entanto, a direção procura constantemente

Apêndices

		9.10)	informação que nos permita responder eficazmente ao mercado.” (UC 9.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	“Plataforma web e benchmarking” (UR 9.11)	“ (...) procuramos constantemente novas ideias, sobretudo na plataforma web, mas utilizamos muito o benchmarking”. (UC 9.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	“Custos, risco, crise” (UR 9.12)	“ (...) os principais condicionante são os custos elevados do processo, o risco associado e a crise financeira que o país atravessa.” (UC 9.12)

Análise de conteúdo 10

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	“Estar à frente da concorrência, algo novo” (UR 10.1)	“ (...) inovar é estar à frente da concorrência, fazendo algo novo.” (UC 10.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	“Formação elevada, experiência, equipa qualificável” (UR 10.2)	“ (...) é necessário ter uma formação elevada, experiência, uma equipa qualificável e estar atento ao quotidiano.” (UC 10.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	“Importante” (UR 10.3)	“ (...) é importante para nós o processo, no entanto, esta unidade tem 200 anos, o nosso serviço é clássico, tipicamente português. Só inovamos ao nível da comunicação e das novas tecnologias.” (UC 10.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	“Software de gestão, internet” (UR 10.4)	“ (...) sobretudo a aplicação de um software de gestão e a instalação de internet por todo o hotel.” (UC 10.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	“Formação” (UR 10.5)	“ (...) na nossa unidade hoteleira, partilhamos conhecimento através de ações de formação.” (UC 10.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	“Apoio, troca de impressões” (UR 10.6)	“ (...) não existe nada pré-estabelecido, no entanto, damos bastante apoio e troca de impressões nesse sentido.” (UC 10.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	“Esporádica, hierárquica, reuniões semanais” (UR 10.7)	“ (...) as novas ideias são esporádicas. Os funcionários partilham as suas ideias conforme a hierarquia e fazemos reuniões semanais com os chefes de staff.” (UC 10.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	“Outras unidades, associações comerciais,	“ (...) temos parcerias com outras unidades hoteleiras, com associações comerciais e com agências de viagens.” (UC 10.8)

Apêndices

Condicionantes (F5)	-Service Blueprinting; - I&D; -TIC;	agências de viagens" (UR 10.8)	
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	"Pacotes turísticos" (UR 10.9)	" (...) a criação de pacotes turísticos com modalidades diversas, como alojamento e transporte ou animação." (UC 10.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Departamento comercial" (UR 10.10)	" (...) não existe uma política rígida, mas o departamento comercial faz bastantes pesquisas em feiras, eventos da especialidade e na internet." (UC 10.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Outros hotéis, experiência pessoal" (UR 10.11)	" (...) procuramos ideias inovadoras em outros hotéis, nos meios de comunicação social e através da experiência pessoal." (UC 10.11)
	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Financeiros" (UR 10.12)	" (...) os custos financeiros, são sem dúvida o maior condicionante ao processo." (10.12)

Análise de conteúdo 11

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Diferente, de encontro com as expectativas do cliente" (UR 11.1)	" (...) é algo diferente que vai de encontro com as expectativas dos clientes." (UC 11.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Recolha de opiniões, transmitir com sucesso a política da empresa à equipa de trabalho" (UR 11.2)	" (...) é determinante que o diretor faça uma recolha de opiniões internas e externas e transmita com sucesso a política da empresa à equipa de trabalho." (UC 11.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muita importância" (UR 11.3)	" (...) damos muita importância ao processo. Tentamos sempre bater a concorrência através da diferença, pela experiência que proporcionamos." (UC 11.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Fragrâncias únicas, serviço de Spa" (UR 11.4)	" (...) foram introduzidas algumas inovações, como a inclusão de fragrâncias únicas pelos quartos e um serviço de Spa com água do Mar Morto, onde inclui tratamento de relaxamento e psicólogo." (UC 11.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Informal" (UR 11.5)	" (...) a nível formal não possuímos nenhum departamento responsabilizado pela partilha de conhecimento, mas para o Solverde a partilha de informação e conhecimento entre todos os funcionários é feita diariamente sob diversas formas." (UC 11.5)
	Suporte e incentivo à partilha de	"Reuniões de staff" (UR 11.6)	" (...) a base de suporte e incentivo está no diálogo constante, nas reuniões que tenho com

Apêndices

	conhecimento (Sc6);		todo o staff, duas vezes por semana.” (UC 11.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	“Muito frequentes, formação e diálogo” (UR 11.7)	“ (...) as ideias partilhadas são muito frequentes, no Hotel Solverde damos muita importância à cultura de equipa e consideramos o conhecimento uma mais-valia, pelo que fazemos frequentemente formações e dialogamos constantemente” (UC 11.7)
Instrumentos (C4) - <i>Parcerias de cooperação</i> ; - <i>Benchmarking</i> ; - <i>Service Blueprinting</i> ; - <i>I&D</i> ; - <i>TIC</i> ;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	“BP, BCP” (UR 11.8)	“ (...) não possuímos muitas parceiras, são sobretudo com empresas como a BP ou o BCP, na qual possuímos preços especiais para os seus clientes.” (UC 11.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	“Pacotes personalizados exclusivos a parceiros empresariais” (UR 11.9)	“ (...) para os clientes dos nossos parceiros empresariais oferecemos pacotes personalizados exclusivos.” (UC 11.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	“Departamento de marketing” (UR 11.10)	“ (...) a pesquisa e desenvolvimento está centralizada no nosso departamento de marketing mas não existe uma política vigente nesse sentido. A política de pesquisa e desenvolvimento está centralizada na sede da empresa Solverde.” (UC 11.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	“Ideias internas e externas, brainstorming e benchmarking” (UR 11.11)	“ (...) procuramos constantemente ideias inovadoras através de recolha de ideias internas e externas, brainstorming constante e benchmarking.” (UC 11.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12);	“Equipa, custos, risco” (UR 11.12)	“ (...) equipas de trabalho são muitas vezes um grande condicionante, juntamente com os custos elevados e o risco associado ao processo.” (UC 11.12)
	Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);		

Análise de conteúdo 12

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	“Diferente, mais-valia” (UR 12.1)	“ (...) é algo diferente que os outros não costumam fazer, num determinado espaço. É tudo o que traz uma mais-valia para uma empresa.” (UC 12.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	“Não ter medo de correr riscos” (UR 12.2)	“ (...) o mais importante é não ter medo de correr riscos, pois neste processo, o risco é automaticamente associado, sem esquecer que os podem ser prejudiciais.” (UC 12.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	“Muita, importação de conceitos” (UR 12.3)	“ (...) este foi o 1º hotel de uma estrela a ser construído de raiz em Portugal, demos muita importância à inovação desde o início, quando

Apêndices

			juntamos vários conceitos de hotéis franceses com o mesmo target group que o nosso." (UC 12.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	" Sistema de informatização dos quartos, sistema de controlo dos andares" (UR 12.4)	" (...) com todos os avanços tecnológicos dos últimos anos, não conseguimos acompanhar todo este processo de modernização, mas tentamos acompanhar naquilo que consideramos essencial, como por exemplo, a implementação de um sistema de informatização dos quartos e um sistema de controlo dos andares." (UC 12.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Ações de formação e avaliações" (UR 12.5)	" (...) fazemos ações de formação constante, sobretudo no departamento de andares e fazemos avaliações." (UC 12.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Partilha de informação recorrente" (UR 12.6)	" (...) para além das ações de formação, fazemos uma partilha de informação recorrente." (UC 12.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Frequente, livro de sugestões" (UR 12.7)	" (...) a partilha de novas ideias é frequente. São também incentivados e encorajados nas nossas reuniões e através de um livro de sugestões que serve esse propósito." (UC 12.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Empresas de transporte, empresas locais" (UR 12.8)	" (...) não estamos isolados, possuímos parcerias com empresas de transporte, nomeadamente, de rent-a-car e de passeios de barco que permitem alargar os nossos serviços." (UC 12.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	"Campanhas com parceiros" (UR 12.9)	" (...) sobretudo campanhas com os nossos parceiros, como a modalidade de carro mais alojamento ou um restaurante local mais alojamento." (UC 12.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	N	N
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Benchmanrking, concorrência, mercado" (UR 12.11)	" (...) recorreremos ao Benchmarking, estamos sempre atentos à concorrência, ao mercado e às novas ferramentas criadas." (UC 12.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Risco associado à mudança" (UR 12.12)	" (...) considero o principal entrave e isto é algo que faz parte já da mentalidade portuguesa, o risco associado à mudança." (UC 12.12)

Apêndices

Análise de conteúdo 13

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Mercado e tendências, algo novo" (UR 13.1)	" (...) Atenção em relação ao mercado, às suas tendências em termos de algo novo que aparece, seja produto ou serviço, que tentamos adaptar." (UC 13.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Curioso, criativo, aberto a novas ideias, multidisciplinar" (UR 13.2)	" (...) tem que ser curioso, aberto a novas ideias, que debata constantemente com a sua equipa, conhecedor e multidisciplinar." (UC 13.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Constante" (UR 13.3)	" (...) desde a abertura do hotel que testamos coisas novas, a importância é constante, com o objetivo de dar lucro e produtividade." (UC 13.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Inovação no design e infraestrutura do restaurante" (UR 13.4)	" (...) para evitar uma quebra de receitas no restaurante, fechamo-lo em 2009, numa altura de entraves económicos e inovamos no design e infraestrutura do restaurante." (UC 13.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Plataforma intranet e plataforma de formação online" (UR 13.5)	" (...) possuímos uma plataforma intranet com informações minuciosas sobre o Grupo Pestana. Também possuímos uma plataforma de formação online." (UC 13.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Envolvência de todos" (UR 13.6)	" (...) só acredito numa gestão partilhada, pelo que suporto a envolvimento de todos os colaboradores." (UC 13.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Frequente, reuniões de debate" (UR 13.7)	" (...) a partilha é frequente, nós realizamos reuniões para podermos debater ideias novas para elevar a performance do hotel." (UC 13.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Companhias aéreas, empresas de transporte, agências de viagem, operadores turísticos" (UR 13.8)	" (...) temos várias parcerias sobretudo com companhias aéreas, empresas de transporte, agências de viagem e operadores turísticos que nos permitem investimentos inferiores" (UC 13.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	"Produto património mundial e cultural" (UR 13.9)	" (...) destaco os pacotes que temos pensados para os clientes que pretendem um produto chave na mão, como o produto património mundial e cultural." (UC 13.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Departamento de IT" (UR 13.10)	"No grupo Pestana temos o departamento central de IT para todas as unidades hoteleiras. Este departamento está sempre atento às novidades do mercado." (UC 13.10)

Apêndices

Condicionantes (C5)	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Meios de comunicação" (UR 13.11)	" (...) recorrentemente procuramos ideias inovadoras nos meios de comunicação, sobretudo." (UC 13.11)
	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Envolvimento humano, tempo, formação, financeiro" (UR 13.12)	" (...) o complexo envolvimento humano, o tempo específico para o processo e formação e os entraves financeiros." (UC 13.12)

Análise de conteúdo 14

Categorias	Subcategoria	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Diferente ou melhorado, único" (UR 14.1)	" (...) algo diferente ou melhorado que implementamos, com características únicas." (UC 14.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Espírito crítico, dinâmico, proactivo, com formação, conhecedor do mercado" (UR 14.2)	" (...) terá de ser dotado de espírito crítico, ser dinâmico e proactivo, com formação e experiência, conhecedor do mercado." (UC 14.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muita importância" (UR 14.3)	" (...) damos muita importância ao processo de inovação. Estamos constantemente à procura de algo único a oferecer aos nossos clientes" (UC 14.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Serviços, design" (UR 14.4)	" (...) introduzimos inovações sobretudo ao nível dos serviços prestados e no design da unidade. Destaco sobretudo os nossos andares temáticos." (UC 14.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Formação, contacto pessoal" (UR 14.5)	" (...) a nossa unidade não possui um mecanismo formal para esse efeito, mas recorremos sobretudo a ações de formação e ao contacto pessoal e virtual." (UC 14.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Reuniões, interação constante" (UR 14.6)	" (...) tento incentivar os meus colaboradores a partilhar novas ideias sobretudo nas reuniões semestrais realizadas com todos os departamento e tento manter uma interação constante com todos os colaboradores." (UC 14.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Partilha constante, contacto pessoal" (UR 14.7)	" (...) a partilha é constante, mas também depende da dinâmica de cada equipa ." (UC 14.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Sealife, Caves do VP, empresas de transporte e de animação turística" (UR 14.8)	" (...) temos parcerias com o Sealife Porto, com as caves dos vinho do porto, com empresas de transporte e de animação turística que nos permitem uma maior envolvimento com a cidade, de forma a ir de encontro com aquilo que os nossos clientes procuram." (UC 14.8)
	Produtos/serviços		"Juntamente com os nossos parceiros

Apêndices

	desenvolvidos com parceiros (Sc9);	“Porto temático” (UR 14.9)	desenvolvemos o Porto temático, onde para além de programas turísticos, temos também toda uma decoração associada pelos nossos andares (UC 14.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	“Informal” (UR 14.10)	“ (...) não existe uma política de pesquisa e desenvolvimento consolidada na unidade, no entanto, procuramos analisar constantemente o mercado e os questionários de satisfação que os nossos clientes preenchem.” (UC 14.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	“Internet, ações de formação (UR 14.11)	“ (...) fazemos a captação de ideias sobretudo na internet e nas ações de formação.” (UC 14.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	“Custos elevados, legislação em vigor” (UR 14.12)	“(...) os custos elevados e a legislação em vigor são, na minha opinião, os principais condicionantes para a implementação de inovação na hotelaria.” (UC 14.12)

Análise de conteúdo 15

Categoria	Subcategoria	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	“Necessidades do cliente, serviço de qualidade superior a um preço acessível” (UR 15.1)	“ (...) a inovação na hotelaria é focada nas necessidades dos clientes, com serviços de qualidade superior a um preço acessível.” (UC 15.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	“Informado, curioso, atento às tendências, formação” (UR 15.2)	“ (...) é necessário ser bastante informado, muito curioso, atento às tendências e com muita formação, tanto para ele como para a sua equipa.” (UC 15.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	“Muito importante” (UR 15.3)	“ (...) é muito importante, até porque pertencemos à Sonae, e como tal apresentamos constantemente projetos inovadores no fórum Inov.” (UC 15.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	“Hotel polo, sistema CRM, formação personalizada” (UR 15.4)	“ (...) somos inovadores por sermos um hotel polo, com centro de congressos, 5 restaurantes, 2 bares, um centro de comércio, absorvendo assim as necessidades dos cliente. Temos também um sistema CRM de forma a conhecer com mais pormenores os nossos clientes. A formação que prestamos é inovadora e personalizada com o objetivo de melhorar os atributos de cada colaborador.” (UC 15.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	“Formação, partilha de informação” (UR 15.5)	“ (...) através de uma formação personalizada e rígida e também através da partilha de informação com todos os colaboradores, tanto por e-mail como nas reuniões.” (UC 15.5)
	Suporte e incentivo à partilha de	“Através dos recursos	“ (...) sempre que se detetam oportunidades para aumentar o conhecimento, através dos nossos

Apêndices

	conhecimento (Sc6);	humanos" (UR 15.6)	recursos humanos faz-se a filtragem e reencaminhamos para as chefias." (UC 15.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Muito frequente, cultura empresarial aberta, comunicação frequente com chefias" (UR 15.7)	" (...) é muito frequente, possuímos uma cultura empresarial aberta e acessível a todos os funcionários. Encorajamos com muita frequência a comunicação dos colaboradores com as chefias." (UC 15.7)
Instrumentos (C4) - <i>Parcerias de cooperação;</i> - <i>Benchmarking;</i> - <i>Service Blueprinting;</i> - <i>I&D;</i> - <i>TIC;</i>	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Parcerias com empresas que melhoram o sistema de qualidade e responsabilidade ambiental" (UR 15.8)	" (...) temos parcerias com empresas que melhoram o sistema de qualidade e responsabilidade do nosso hotel." (UC 15.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	N	N
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Departamento de qualidade" (UR 15.10)	" (...) pesquisa e desenvolvimento fazemos no nosso cotidiano, mas temos um departamento de qualidade, que contribui para a melhoria e prestação dos nossos serviços." (UC 15.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Envolvência geral dos colaboradores" (UR 15.11)	" (...) através da envolvimento geral dos colaboradores. Ideias inovadoras são para nós uma necessidade real. Estas surgem através de reuniões diárias com as chefias." (UC 15.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Standards de qualidade" (UR 15.12)	" (...) o que nos limita são os standard obrigatórios de qualidade que limitam a criatividade e inovação." (UC 15.12)

Análise de conteúdo 16

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Criação de um novo produto, criativo, mercados inexplorados" (UR 16.1)	" (...) é a criação de um novo produto, que ainda não tenha saído no mercado. Um produto criativo capaz de alcançar segmentos de mercado inexplorados." (UC 16.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Pró-ativo, criativo, artístico" (UR 16.2)	" (...) terá de ser pró-ativo, criativo, ter uma mente artística, gerar um equilíbrio entre criatividade e gestão financeira." (UC 16.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muita importância" (UR 16.3)	" (...) damos muita importância. Este hotel não passa despercebido, temos conhecimento

Apêndices

		16.3)	profundo que possibilita oferecer uma experiência vínico-gastronômica única aos nossos clientes, temos uma filosofia própria na entrega do produto ao cliente.” (UC 16.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	“Spa exclusivo, filosofia eco-friendly, parceria vínica” (UR 16.4)	“ (...) possuímos um dos Spas mais exclusivos (Caudali) e temos uma política eco-friendly forte, nomeadamente ao nível do aproveitamento de água e a reciclagem de produtos orgânicos. Possuímos parceiros vínicos que fazem com que cada quarto seja alusivo a produtores vinícolas implementados em Portugal, cada andar nosso também transporta uma história alusiva a Portugal.” (UC 16.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	“departamento de RH” (UR 16.5)	“ (...) através do departamento dos recursos humanos emitimos toda a informação para os funcionários de forma a que estes distingam a missão do hotel.” (UC 16.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	“Experiência dos recursos humanos, formações, feiras” (UR 16.6)	“ (...) aproveitamos o conhecimento e experiência dos nossos recursos humanos. Os nossos funcionários participam constantemente em formações e feiras.” (UC 16.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	“Muito frequente, diálogo constante, programa de sugestões” (UR 16.7)	“ (...) partilham com muita frequência novas ideias. Sensibilizamos e desafiamos os funcionários a partilhar novas ideias através de diálogos constantes, desmitificamos as hierarquias. Também temos um programa de sugestões implementado.” (UC 16.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	“Parceiros vínicos, parceria com empresa de especialização literária” (UR 16.8)	“ (...) temos parceiros vínicos, algo que é exclusivo na hotelaria portuguesa, que compram a imagem de um dos nossos quartos. Também temos uma parceria com uma empresa de especialização literária que nos atualiza a biblioteca com os livros que obtêm os melhores ratings.” (UC 16.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	“Parceiros vínicos” (UR 16.9)	“ (...) através desta parceria, o serviço que oferecemos ao cliente é mais rico, tanto a nível da experiência vínica cénica e gustativa.” (UC 16.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	“IT manger” (UR 16.10)	“ (...) está perfeitamente consolidada, principalmente ao nível de tecnologias e na área comercial. Temos um IT manager que nos atualiza os sistemas informáticos.” (UC 16.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	“Brainstorming” (UR 16.11)	“ (...) sim, sobretudo através de um brainstorming semanal com as chefias, essencialmente.” (UC 16.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	“Custo, risco” (UR 16.12)	“ (...) vejo nos custos e no risco associado ao processo os principais entraves.” (UC 16.12)

Apêndices

Análise de conteúdo 17

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Produtos/serviços diferentes, novidade, adaptarem ao perfil do cliente" (UR 17.1)	" (...) introdução de produtos ou serviços para o cliente que se distinguem pela diferença, pela novidade, por se adaptarem ao perfil do cliente." (UC 17.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Criativo, atento, facilidade de envolvimento com a equipa, capacidade de negociação" UR 17.2)	" (...) quanto mais criativo, atento ao mercado, facilidade de envolvimento com a equipa, capacidade de negociação." (UC 17.2)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muito importante" (UR 17.3)	"Muito importante, nomeadamente a nível informático, no entanto, o nosso posicionamento e o nosso mercado não exige uma inovação constante a todos os níveis." (UC 17.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Reservas online via sms, site" (UR 17.4)	" (...) fomos pioneiros em Portugal na introdução de reservas online via sms e possuímos um site completamente inovador premiado." (UC 17.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Plataforma online" (UR 17.5)	" (...) através de uma plataforma online desenvolvida por uma empresa portuguesa que nos permite partilhar qualquer tipo de comunicação ou informação com todos os colaboradores." (UC17.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Processos de formação" (UR 17.6)	" (...) anualmente medimos a envolvimento dos colaboradores , depois temos processos de formação e de objetivos, que de alguma forma suporta a partilha de conhecimento." (UC 17.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Não é frequente, prémios" (UR 17.7)	" (...) a partilha não é frequente, muito por culpa da cultura empresarial existente. No entanto, a Vila Galé possui uma revista interna que promove ideias inovadoras em contrapartida de um prémio." (UC 17.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking; - Service Blueprinting; - I&D; - TIC;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Informática, marketing, animação" (UR 17.8)	" (...) sobretudo com empresas de informática, de marketing e de animação que nos ajudam a fornecer ao cliente um produto ou serviço diferente." (UC 17.8)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	N	N
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Informação, rentabilização de processos" (UR 17.10)	" (...) Existe um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido sobretudo nos campos da informação e da rentabilização de processos." (UC 17.10)
	Métodos de pesquisa	"Benchmarking,	" (...) recorremos sobretudo ao benchmarking, a

Apêndices

	(Sc11);	empresas, parcerias" (UR 17.11)	empresas conhecedoras e especializadas e às nossas parceiras." (UC 17.11)
Condicionantes (C5)	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Nível de informação, fluxo tecnológico, mercado, investimento" (UR 17.12)	" (...) são o nível de informação que surge diariamente, o fluxo tecnológico, o mercado e o investimento numa época de parto, onde os processos inovadores podem ficar comprometidos." (UC 17.12)

Análise de conteúdo 18

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Liderança e visão inovadora (C1)	Conceito de inovação (Sc1);	"Capacidade de mudança, rutura" (UR 18.1)	" (...) inovação é a capacidade de mudança antecipando os comportamentos. Uma rutura com a forma de fazer as coisas ou nos seus processos." (UC 18.1)
	Atributos de um diretor (Sc2);	"Imparcialidade, clareza para visualizar oportunidades" (UR 18.2)	"Um diretor necessita de imparcialidade e clareza que lhe permita visualizar oportunidades para inovar." (UC 18.3)
	Importância dada à inovação (Sc3);	"Muito importante, inovadores" (UR 18.3)	" (...) o Sheraton atribui muita importância ao processo inovador. Tentamos sempre lançar produtos diferentes, pois o próprio mercado percebe quem são os inovadores e seguidores." (UC 18.3)
Inovações(natureza, tipo e categoria) (C2)	Inovações introduzidas (Sc4);	"Aplicação 3D" (UR 18.4)	" (...) sobretudo de nível tecnológico, mas destaco a aplicação em 3D para que os organizadores de eventos tenham a possibilidade de visualizar a disposição do espaço em tempo real." (UC 18.4)
Equipa de trabalho (C3) - Recursos humanos qualificados e criativos; - Conhecimento e partilha; - Ambiente inovador	Partilha de conhecimento (Sc5);	"Plataforma intranet, formações constantes" (UR 18.5)	" (...) a partilha de conhecimento é feita sobretudo através de uma plataforma intranet e através de formações constantes de extrema qualidade." (UC 18.5)
	Suporte e incentivo à partilha de conhecimento (Sc6);	"Partilha de informação constante" (UR 18.6)	" (...) através de uma partilha de informação constante entre todos os colaboradores." (UC 18.6)
	Partilha de novas ideias dos funcionários, sua frequência e métodos de encorajamento (Sc7);	"Grande aproveitamento de ideias, muito frequente" (UR 18.7)	" (...) é muito frequente os colaboradores apresentarem novas ideias. Nesse sentido, existe um grande aproveitamento de ideias que são provenientes de subordinados. A chefia está sempre aberta e disponível." (UC 18.7)
Instrumentos (C4) - Parcerias de cooperação; - Benchmarking;	Parcerias que elevam performance da unidade (Sc8);	"Universidade de Cornell, ESPA, entidades de	" (...) possuímos parceiros muito importantes para nós, como o caso da Universidade Cornell, a empresa ESPA e algumas entidades de

Apêndices

-Service Blueprinting; -I&D; -TIC;		formação" (UR 18.8)	formação." (UC 18.9)
	Produtos/serviços desenvolvidos com parceiros (Sc9);	"Serviço de Spa" (UR 18.9)	" (...) desenvolvemos o serviço de Spa em parceria com a empresa ESPA." (UC 18.9)
	Pesquisa e desenvolvimento (Sc10);	"Universidade de Cornell trabalha para a cadeia internacional" (UR 18.10)	" (...) não temos uma política formalizada de pesquisa e desenvolvimento na unidade, mas a Universidade de Cornell trabalha para a cadeia internacional Sheraton nesse sentido." (UC 18.10)
	Métodos de pesquisa (Sc11);	"Mercado, sempre atualizados" (UR 18.11)	" (...) tentamos saber constantemente quais são as necessidades do mercado e procuramos estar sempre atualizados." (UC 18.11)
Condicionantes (C5)			
	Tamanho (Sc12); Custo (Sc12); Mercado (Sc12); Institucionais (Sc12);	"Pensamento, comportamento contra mudança" (UR 18.12)	" (...) na minha opinião, o pensamento e comportamento contra a mudança e rutura de paradigmas." (UC 18.12)